

Devoir du jour:

# Repenser le Système d'Éducation Au Maroc

© 2009

Recueil d'expériences vécues  
à l'étranger

**Fadwa Chaker**

[www.fadwa.org](http://www.fadwa.org)  
[fadwa.chaker@gmail.com](mailto:fadwa.chaker@gmail.com)

*“ Nous avons seulement une chance pour préparer nos  
élèves à un futur que personne de nous ne peut  
possiblement prédire.*

*Qu’allons-nous faire de cette chance unique ? ”*

*Stephen R. Covey*

# Contenu

Avant-Propos.....	5
Introduction .....	8
0. Stade Zéro : Une Nouvelle Approche.....	10
1. Créer des Leaders.....	22
2. Apprendre par l'Expérience.....	33
3. Créativité et Passion.....	40
4. Entrepreneuriat.....	47
5. Honnêteté.....	54
6. Responsabilité.....	64
7. Le Rôle de la Société Civile.....	83
Annexe .....	94
Bibliographie.....	124

## OBJECTIFS DU LIVRET

---

Ce livret tente de satisfaire trois objectifs principaux :

Partager des idées sur quelques techniques d'éducation et pédagogies d'enseignement qui ont prouvé leur efficacité et succès dans d'autres pays du monde, notamment les Etats-Unis ;

Transposer ces idées au contexte marocain en tenant compte des contraintes et spécificités du pays ;

Stimuler la réflexion critique autour de la philosophie d'enseignement actuellement en vigueur au Maroc, et encourager le lecteur et citoyen Marocain à être plus impliqué dans la politique éducative du pays.

## AVANT PROPOS

---

### POURQUOI CE LIVRET ?

En traversant les grandes villes du Royaume, le visiteur reste confus devant des scènes aberrantes et contradictoires ; des automobilistes brûlant les feux rouges dans pratiquement tous les croisements, des jardins publics jonchés d'ordures, des officiers et agents administratifs acceptant d'être corrompu sans le moindre sentiment de délit, ...et d'autres.

En se questionnant sur la rationalité derrière de tels scénarios, et sur les raisons pour lesquelles ils sont absents dans les pays développés, l'on arrive à une et une conclusion : l'Education.

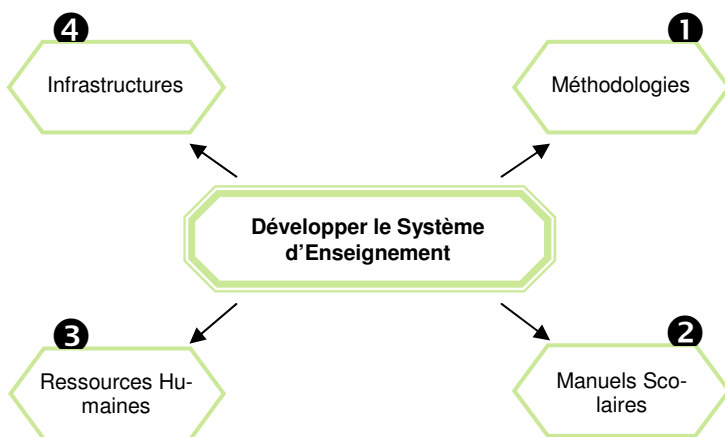
Mais l'éducation ne concerne pas uniquement le rôle des parents ou des proches, elle commence à l'école et se termine à l'école. Serait-il donc possible que le développement d'une génération de citoyens honnêtes et responsables commence dès le préscolaire ? La réponse est oui, un grand OUI comme l'ont démontré les experts en éducation à travers le monde.

Comme l'histoire nous l'aura appris, la renaissance des nations ne repose pas uniquement sur la création d'in-dividus techniquement compétents, mais avant tout, sur le développement de personnes humaines, créatives et passionnées, justes et responsables, des personnes qui savent coexister et tolérer les différences dans un monde constamment en changement. Le Maroc a besoin de ces personnes là pour conduire le pays vers la prospérité socio-

économique, et les écoles Marocaines ont besoin de s'aligner sur les standards internationaux pour construire de telles générations.

A ce stade, l'on voit que le développement des écoles Marocaines devrait se produire sur quatre fronts en parallèle :

1. Le développement des méthodologies d'enseignement : en révisant les pédagogies d'enseignement utilisées en classe et les stratégies éducatives des établissements scolaires ;
2. Le développement des livres et manuels scolaires : en adaptant les contenus des manuels scolaires aux nouveaux standards pédagogiques internationaux ;
3. Le développement des ressources humaines : en améliorant la qualité de travail du corps professoral et administratif à travers des formations continues et des conditions socio-économiques adéquates ;
4. Le développement des infrastructures : en dotant les établissements scolaires d'espaces éducatifs, culturels, et sportifs en diapason avec les exigences d'un système d'enseignement de haute qualité.



### Les Piliers de Développement du Système d'Enseignement

Dans ce livret, nous nous pencherons sur le premier pilier qu'est le développement des méthodologies d'enseignement.

## INTRODUCTION

---

Les faits et chiffres que les medias ont récemment relaté sur le système d'éducation au Maroc reflètent un dysfonctionnement profond au sein de ce système. Les classements de nos élèves dans les concours internationaux, de nos universités par rapports aux pays voisins, de nos performances culturelles et littéraires, disent long sur l'incapacité de notre système d'éducation à s'adapter convenablement aux fluctuations et besoins du marché international.

Ayant grandi au Maroc et poursuivi toutes mes études dans des écoles et universités marocaines jusqu'à obtenir mon diplôme d'Ingénieur d'Etat, je suis convaincue que notre système d'éducation possède les composantes de base pour répondre aux exigences du monde contemporain. Cependant, plusieurs briques de ce système ont besoin d'être réparées, sinon remplacées, pour lui conférer une structure solide, capable d'éduquer les générations du Maroc futur, un Maroc économiquement stable et indépendant, fortement compétitif sur le marché mondial.

Pour écrire ce livret, je me suis basée sur ce que j'ai appris lors de mon séjour aux Etats-Unis entre 2007 et 2009, et sur les résultats de projets effectués auprès d'experts en éducation durant cette même période. Je me suis également inspirée de livres et documents qui ont transformé la manière dont l'éducation est aujourd'hui approchée dans les pays avancés.

Pour aborder la question de l'amélioration des méthodologies d'enseignement dans les écoles marocaines, j'ai choisi de présenter un ensemble de caractéristiques et d'outils



pédagogiques que l'on souhaite inculquer à nos enfants et voir appliqués dans nos établissements scolaires. Chaque chapitre se focalise sur l'un de ces aspects, et propose les grandes lignes de leurs stratégies d'implémentation.

Ainsi, les chapitres 1, 4, 5 et 6 adressent quelques qualités de développement interpersonnel, notamment, le leadership, la prise d'initiative et l'entrepreneuriat, l'honnêteté et la responsabilité. Ces chapitres suggèrent aussi des idées d'instauration de ces qualités, valables depuis le primaire jusqu'à l'université. Les chapitres 2 et 3 proposent des outils pédagogiques pouvant être employés en classe pour augmenter la capacité d'apprentissage des élèves et étudiants. Enfin, le chapitre 7 invite le citoyen Marocain à considérer la problématique de l'éducation comme partie intégrale de ses priorités, en l'incitant à prendre part au processus de changement à travers le service social.

*Remettre en cause les structures et mécanismes de notre système éducatif nous aiderait à mieux comprendre les raisons de son échec, et à ériger un système alternatif plus fiable et plus prometteur.*

*Ce chapitre nous fait découvrir une approche différente, sur laquelle pourrait se baser ce système alternatif.*

## Chapitre 0

### Stade Zéro : Une Nouvelle Approche

En méditant sur les quelques aspects qui font les forces et faiblesses du système d'enseignement public au Maroc aux niveaux primaire, secondaire ou universitaire, et en observant divers modèles d'éducation à l'étranger<sup>1</sup>, je suis parvenue à quelques conclusions qui me semblent, à ce stade, importantes à comprendre et à internaliser avant de procéder à toute initiative de changement. Il semblerait qu'il existe deux types de problèmes qui sont à la source de l'échec de notre système éducatif : Un problème d'infrastructure, et un problème de structure.

Dans ce chapitre, je m'attarderai surtout sur le problème de structure puisqu'il est à la base de la philosophie éducative que je propose dans ce livret.

## LE PROBLEME D'INFRASTRUCTURE

Dans son étude approfondie de l'état du système d'enseignement dans le pays, le Conseil Supérieur de l'Enseignement (CSE) s'est étendu sur l'évaluation des ressources humaines et matérielles dont jouit ce système. En bref, les chiffres alarmants qui ont fait la une de pratiquement tous les médias sont dus, entre autres, à l'insuffisance de la capacité d'accueil des établissements scolaires et des moyens matériels dont ils sont dotés, ainsi qu'au manque considérable

---

<sup>1</sup> Les modèles observés sont implémentés dans des écoles primaires et secondaires aux Etats-Unis

de personnel éducatif et encadrant par rapport à la population estudiantine<sup>2</sup>.

Nos établissements scolaires publics souffrent donc d'un déficit clair en infrastructure humaine et matérielle, rendant les obstacles contre la réussite scolaire encore plus accrus.

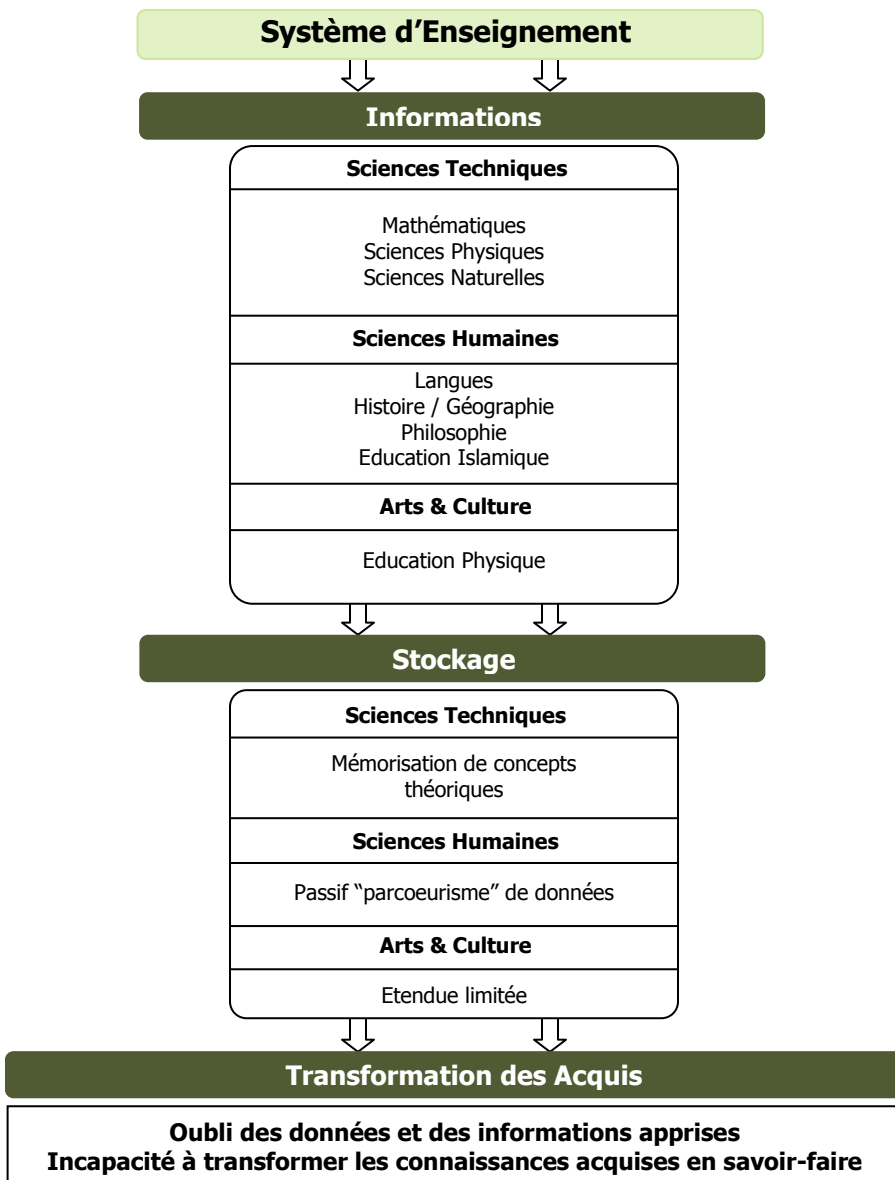
Tenant de remédier à ce manque, le Plan Urgence récemment décrété par le gouvernement a déployé plusieurs millions de dirhams en faveur de l'amélioration de l'infrastructure matérielle et humaine des établissements scolaires dans l'espoir de rehausser la qualité de l'enseignement et de réduire le taux d'abandon scolaire.

## **LE PROBLEME DE STRUCTURE**

J'appelle structure la manière dont le système d'enseignement primaire et secondaire au Maroc est fondamentalement construit. Si l'on brosse du regard cette structure, on parviendrait au schéma suivant.

---

<sup>2</sup> Rapport CSE 2009, Rapport Analytique, pages 19-41



Structure conceptuelle du système d'enseignement existant

Le système d'enseignement actuel est fondamentalement basé sur la transmission unidirectionnelle d'informations du professeur vers l'élève dans un espace typiquement fermé qui est la classe. Généralement, l'élève est requis de transcrire la leçon sur son cahier pour ensuite l'apprendre par cœur. L'élève est sujet à des examens oraux ou écrits où il/elle est jugé(e) sur sa capacité à reproduire le cours tel qu'il a été présenté en classe.

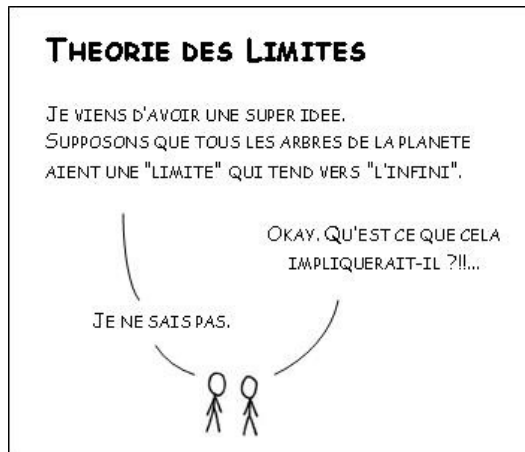
Le 'meilleur' élève est donc celui ou celle capable de stocker le plus grand nombre de données et de les mémoriser dans l'ordre conventionnel préconisé par le professeur et le programme scolaire. Avec le temps, l'élève dédie son intelligence et son énergie à apprendre les meilleures techniques de stockage et de reproduction d'informations.

## **LE DANGER DE CETTE APPROCHE**

Si cette approche présente à court terme une utilité quelconque, ses apports sont malheureusement très réduits à moyen et long termes. En effet, puisque l'élève dédie la majorité de son temps à mémoriser les informations, il/elle prend rarement le recul nécessaire pour analyser le sens des connaissances acquises et réfléchir sur les moyens dont elles peuvent être appliquées et implémentées dans la vie courante. Ceci est renforcé par le fait que ces connaissances sont souvent inculquées de manière très théorique, parfois même vide de toute perspective liée à la réalité, rendant ces informations volatiles, et par conséquent effacées de la mémoire aussitôt l'examen passé.

Pour mieux comprendre cette idée, je donne un exemple. Nous avons tous étudié au lycée les fonctions linéaires, non

linéaires, les suites et séries de fonctions...etc. Théoriquement, nous étions tous capables de dériver la fonction au premier ou second degré, et même de dessiner la courbe de la fonction. Nous avons tous calculé, à un moment donné les limites de ces fonctions, suites et séries, lorsque le fameux «  $x$  » tendait vers un nombre donné ou vers l'infini. Mais qui pouvait dire, à l'époque, ce qu'une suite de fonction ou de polynômes pouvait bien représenter dans la réalité, encore moins sa limite finie ou infinie ? En d'autres termes, il serait légitime qu'un élève se pose la question « A quoi sert la limite infinie d'un polynôme dans la vie, et pourquoi ai-je besoin de le savoir ? ».



La réponse à cette question est cruciale, car si l'élève comprend la rationalité derrière les connaissances apprises en classe, il lui sera facile par la suite de faire la connexion entre ces connaissances et tout problème rencontré dans la vie réelle. Il/elle comprendrait, à titre d'exemple, que le théorème de la limite centrale lui permettrait de calculer la probabilité que

son usine vende en moyenne 60%, par exemple, de la production quotidienne.

Comment donc aider nos élèves à trouver cet équilibre optimal entre connaissances techniques et savoir faire ?

L'expérience dans les pays avancés a démontré que le meilleur moyen de trouver cet équilibre est d'inclure dans le programme scolaire des activités qui permettent à l'élève de développer, outre les connaissances techniques cumulées en classe, des talents de vie, un savoir-faire, et un savoir-être.

Dans ce qui suit, je proposerai une approche alternative qui pourrait, éventuellement, apporter une solution à la question de l'équilibre des connaissances.

## UNE NOUVELLE APPROCHE

Révolutionner le système d'éducation au Maroc ne pourrait se produire uniquement à travers la construction de plus d'écoles et l'élargissement du corps professoral. Il est tout aussi vital de redéfinir la pédagogie d'enseignement et les méthodologies éducatives dans nos établissements scolaires. Par pédagogie et méthodologie, je fais référence à la fois à la stratégie d'instruction employée par le professeur en classe, et à la stratégie globale d'éducation adoptée par l'établissement scolaire.

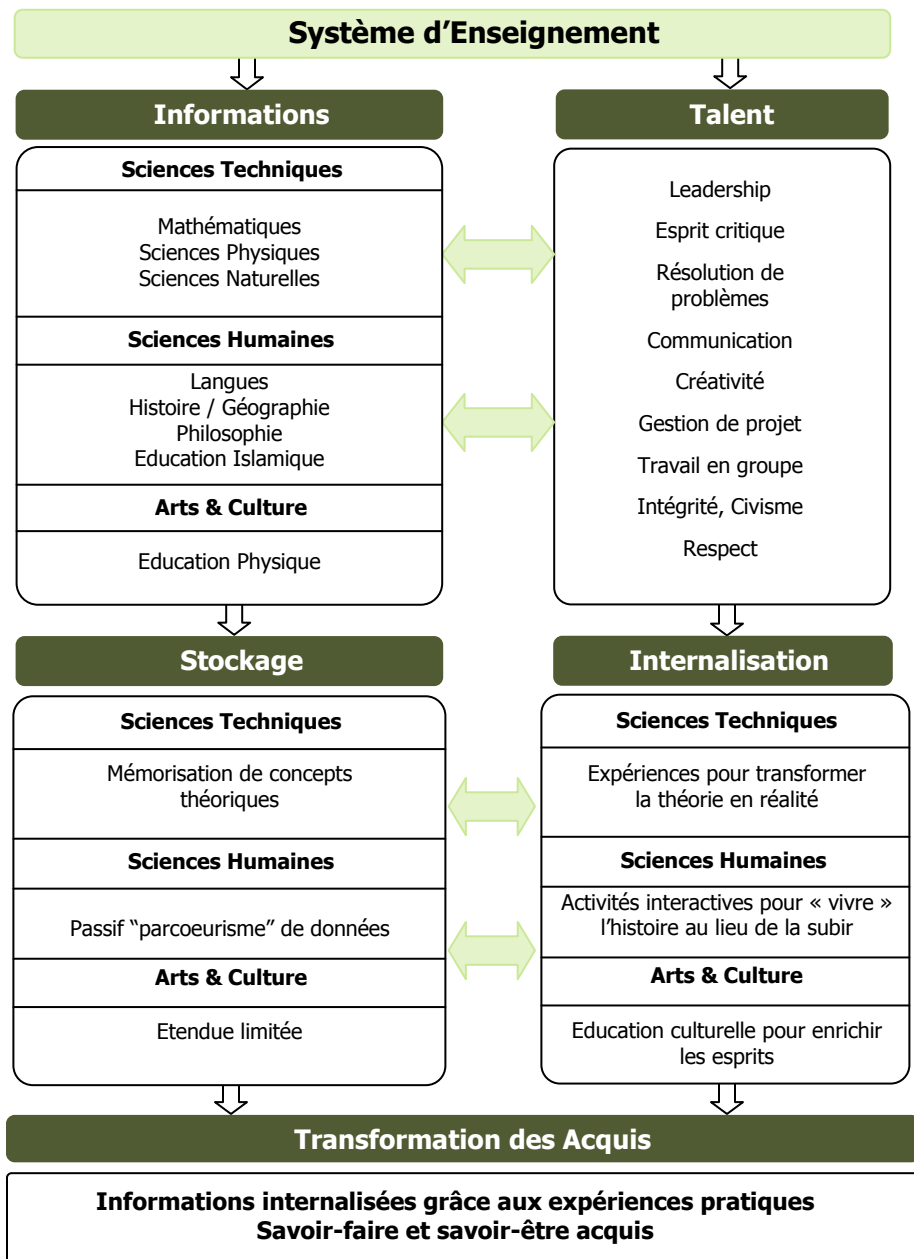
Pour la stratégie de classe, je donnerai des exemples, à partir d'expériences vécues, de méthodes que l'enseignant peut utiliser afin de rendre le cours plus stimulant et plus passionnant pour ses élèves.



Pour la stratégie de l'établissement, je proposerai des idées, également à travers des exemples, pour faire de l'école, outre un lieu d'accumulation d'informations, un espace d'épanouissement culturel, et de développement personnel.

Chacun des chapitres suivants se penchera sur l'un de ces aspects pédagogiques.

Mais avant de ce faire, présentons brièvement le schéma global dans lequel interagissent les deux aspects de stratégie précédemment discutés.



Structure du système d'enseignement alternatif

Doter l'élève de savoir faire pratique est aussi important que lui inculquer des informations scientifiques. En effet, la gestion de projets, de ressources humaines, la prise de décision, le travail en groupe...et d'autres, sont toutes des compétences qu'un livre peut seulement enseigner de manière très limitée. Vivre l'expérience demeure clé au développement de ces compétences.

Stephen Covey, le consultant mondialement reconnu en éducation et gestion, rappelle constamment l'importance des qualités interpersonnelles :

**« A travers le monde, les parents voient le changement et savent que les traditionnelles 3R – lecture, écriture, arithmétique – sont nécessaires, mais ne sont plus suffisantes. Leurs enfants ont besoin de devenir beaucoup plus responsables, créatifs, et tolérants vis-à-vis des différences. Ils ont besoin d'augmenter leur capacité à réfléchir pour eux-mêmes, à prendre l'initiative, à s'intégrer et à résoudre les problématiques.**

**Les business leaders ne trouvent pas les personnes dont les talents et profils répondent aux besoins de l'économie globale d'aujourd'hui ; à savoir de grandes capacités de communication, de travail en équipe, d'analyse, de technologie, et d'organisation – de jeunes personnes qui soient auto-motivées, créatives, et qui ont de l'éthique/conscience professionnelle ».**

Source (Traduit) : [https://www.stephencovey.com/leaderinme/about\\_book.php](https://www.stephencovey.com/leaderinme/about_book.php)

Dans son livre récemment publié « The leader in Me », Stephen Covey rappelle également l'importance de ces qualités. Ci-après un extrait traduit du premier chapitre du livre :

« Jusqu'à récemment, nous avons vécu dans une ère connue par l'ère de l'information. Dans cette ère, les individus possédant le plus d'informations- le plus de « faits » dans leurs têtes- étaient ceux qui devenaient le peu de fortunés ascendant au top de leurs professions. Durant cette ère, il était légitime que la priorité des parents et des écoles soit de pomper le maximum d'informations possibles dans les cellules cervicales des élèves – supposant que c'étaient là les informations qu'il fallait pour réussir les tests qu'il fallait [...].

Mais cette ère est maintenant révolue vu que l'économie globale a pénétré une autre phase de vitesse et de complexité. Bien que l'information de faits demeure un facteur clé pour survivre dans le monde d'aujourd'hui, elle n'est plus suffisante. Avec la diffusion massive d'internet et d'autres ressources digitales, les faits qui étaient autrefois gardés secrets et uniquement disponibles à travers les grandes universités sont aujourd'hui accessible dans presque tous les coins et recoins du globe par le click d'une souris. Par conséquent, plusieurs des prénommées professions élitiques qui requéraient naguère un enseignement extensif sont aujourd'hui effectuées par des ordinateurs ou des personnes au niveau intellectuel et salarial nettement plus bas à travers la planète. Le savoir de faits n'est donc plus un différentiateur majeur entre les personnes qui réussissent ou pas. [...]

Au contraire, les individus émergeant comme les nouveaux « gagnants » [...] du 21ème siècle sont ceux qui possèdent plus de créativité que la normale, de fortes compétences analytiques, un don pour la prospective, et – surprise, surprise – de bonnes capacités interpersonnelles. [...] Ce sont les inventeurs, les designers, ceux qui possèdent la capacité d'écoute et de vision globale, qui extraient les sens et reconnaissent les modèles- ceux qui savent comment optimiser et manœuvrer les faits de manière créative, non pas seulement les mémoriser et les régurgiter. Tout cela ils le font en sachant comment travailler efficacement au sein d'équipes [de travail] ».

Stephen R. Covey<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Traduit du livre « The leader in Me », Stephen R. Covey, pp 7 et 8, 2008 Simon & Schuster, Inc.

Dans les chapitres qui suivent, nous parcourrons des exemples d'actions que les établissements scolaires peuvent entreprendre pour aider les élèves à développer ces compétences tant recherchées par les managers et employeurs, tout en enrichissant leur savoir-faire scientifique et technique.

*L'histoire nous apprend que le progrès des nations ne se produit sans des individus illuminés, ambitieux, courageux, et crédibles. Des individus qui font des défis une aventure infinie vers le renouveau.*

*Ces individus s'appellent les Leaders.*

## Chapitre 1

### Créer des Leaders

**L**e leadership est défini dans la littérature moderne comme étant la capacité de diriger un ensemble de personnes vers un objectif déterminé en les motivant et mettant à leur disposition les moyens nécessaires pour arriver à cet objectif. Les auteurs contemporains ont beaucoup écrit sur le sujet du leadership vu son importance dans tous les aspects de notre vie.

## **POURQUOI PARLER DE LEADERSHIP A L'ECOLE ?**

---

Et pourquoi attendre plus loin pour en parler ? Pourquoi ne pas inculquer à nos enfants les qualités de leadership à un âge où leurs esprits sont encore suffisamment frais pour apprendre et s'adapter rapidement ? Aujourd'hui, de plus en plus de programmes scolaires dans le monde mettent l'accent sur l'importance du leadership et son impact sur le développement de citoyens responsables, productifs et épanouis.

Dans ce sens, le consultant et écrivain, Stephen Covey, auteur du best seller mondial *Les 7 Habitudes des Personnes Efficaces*, a publié en 2008 son livre *The Leader in Me* - ou *Le Leader en Moi* - qui décrit comment des écoles primaires à travers le monde, de l'Amérique jusqu'en Asie, ont compris l'importance d'incorporer les qualités de leadership dans leurs programmes scolaires, et en ont récolté des résultats stupéfiants.

**Nous avons fait l'enseignement de caractère pendant des années et ça n'avait pas marché. Au début, lorsque j'ai commencé à parler aux gens de l'option de leadership, il y a eu plusieurs non-diseurs qui pensaient que ce n'était pas plus que des paroles en l'air. Mais aujourd'hui, ils y croient.**

Leslie Reilly, Seminole County Public Schools, Florida

## QUI EST LE LEADER ?

Il serait inexact de réduire la définition du leader à un nombre limité de caractéristiques personnelles. En effet, plusieurs auteurs proposent diverses qualités. Mais la majorité d'entre eux semblent être d'accord sur les suivantes :



Les qualités du leader



## DEVENIR LEADER

Est-on leader par nature, ou apprend-on à le devenir? Certains avancent que les qualités de leadership sont souvent innées, mais les recherches dans ce domaine ont largement prouvé que l'individu peut être entraîné à devenir leader. Cependant, seulement certaines personnes seraient qualifiées à cet entraînement en exhibant un certain nombre de qualités. Le chercheur et éducateur Pr. Tareq Al Suwaidan propose un modèle<sup>4</sup> d'identification de ces potentiels leaders. Le schéma ci-après décrit le modèle.



Les signes du leader potentiel

---

<sup>4</sup> Ce modèle a été présenté lors d'une conférence que le Professeur Al Suwaidan a donnée en 2008 sur Le Modèle du Leadership.

En bref, le modèle ci haut suggère qu'un individu serait mieux préparé à devenir leader lorsqu'il/elle dispose de quatre forces majeures : L'intelligence, l'esprit d'initiative, le courage, et l'équilibre physique et mental. En outre, il est essentiel que l'environnement de la personne lui offre le support nécessaire tout au long de la construction de ces qualités. Cet environnement est constitué de la famille, des amis, des voisins, et du centre d'éducation.

La littérature sur le détail de chacun de ces aspects est vastement disponible sur le net, nous nous pencherons donc plus sur l'aspect pratique du leadership.

L'exemple suivant illustre un moyen parmi d'autres d'internaliser les qualités de leadership.

## **LEADERSHIP PAR L'EXEMPLE**

Fermez les yeux un moment, et pensez au lycée public ou vous avez été scolarisé(e), ou bien celui où votre enfant poursuit ses études secondaires. Pensez à ces heures creuses qui étaient aussi fréquentes qu'imprévues, dues à l'absentement du professeur ou à l'emploi du temps initialement mal adapté à une bonne gestion de temps.

Quelle était l'alternative dans ces cas là ? Souvent, deux solutions sont envisagées : Envoyer les élèves à la bibliothèque de l'école, ou bien leur ouvrir les portes pour passer ce « temps libre » à l'extérieur de l'établissement.

Dans le premier cas, si une bibliothèque existe dans l'établissement, et si elle contient des livres d'un quelconque intérêt pour l'élève, le revers de la médaille est que cet espace devient étroitement associé à une forme de punition et

d'emprisonnement. A moins que les élèves y trouvent des activités intellectuelles passionnantes et stimulantes, la bibliothèque devient un endroit semblable à une geôle fortement redoutée.

Dans le second cas, les risques d'exposition de l'élève à des pratiques nuisibles (drogue, crime, mauvaises fréquentations, ...etc.) augmentent considérablement.

Quelle est donc la solution ?

Loin d'en recommander une qui soit ultime et irrévocable, je propose ci-après un plan d'activités que les élèves peuvent entreprendre pendant ces heures creuses et leur temps libre. En plus d'aider l'élève à développer des capacités managériales, ces activités contribuent à son développement personnel en tant que leader au sein de sa communauté. Je présente ci-après deux exemples illustrant l'idée.

### ★ **Exemple 1 : Les Clubs Parascolaires**

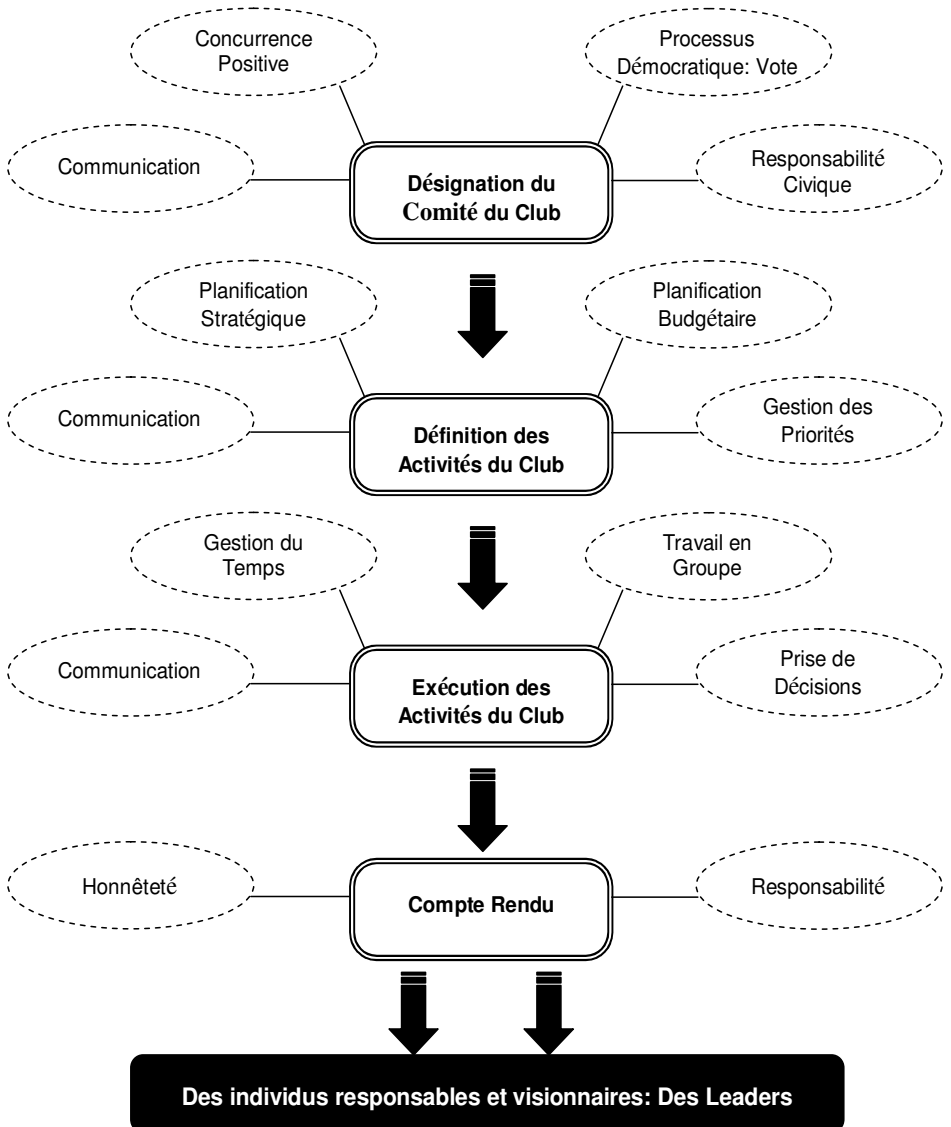
Et si l'établissement mettait en place une structure à travers laquelle les élèves pourraient organiser des activités contribuant à l'enrichissement culturel et social au sein de l'école ? Les clubs scolaires en sont un excellent exemple. De tels clubs pourraient être :

- Club de l'Environnement
- Club de Musique et de Théâtre
- Club de Littérature
- Club d'Exploration et de Voyages
- Club des Sciences
- Club de l'Entrepreneuriat
- Club de Football
- ... etc.

Clubs Parascolaires

Ces entités peuvent être entièrement créées, structurées et dirigées par les élèves. Ceux-ci pourraient voter pour un(e) président(e) du club ou des co-présidents qui mettraient en place la vision globale du club et veilleraient à son exécution. Les membres actifs du club prendraient en charge la gestion des activités et la communication avec les autres clubs de l'établissement ou les clubs d'autres établissements.

Maintenant, où intervient le leadership dans tout cela ? Les qualités de leadership apparaissent depuis le début du processus jusqu'à sa fin. Je m'explique : En désignant et votant pour un(e) président(e), les élèves prennent part au processus démocratique du vote, et développent, par conséquent les graines de responsabilité civique que la société attend tant d'eux à un âge plus mûre. Les candidats, à leur tour, s'engagent dans une concurrence positive où celui ou celle qui propose le meilleur programme est sélectionné(e) par ses camarades. Une fois les membres du comité du club assignés à leurs rôles par le même processus démocratique, ces membres auront à définir l'ensemble des activités que leur club entend organiser pendant l'année scolaire. Du coup, ils apprennent la planification stratégique, l'allocation budgétaire des fonds du club, et l'agencement des priorités. Enfin, quand vient la phase d'exécution des activités, les élèves sont implicitement mis à l'exercice de la gestion du temps, du travail en groupe, de la communication, et de la prise de décision. A la fin de l'année scolaire, et avant de désigner le nouveau comité de gestion du club, les anciens « leaders » rendraient compte auprès des membres du club des objectifs réalisés et du budget consommé. Ceci encourage le sens de l'honnêteté et de la responsabilité.



Les qualités de leadership à travers les clubs parascolaires

Enfin, le budget des clubs pourrait être constitué d'une contribution annuelle (par exemple 100Dhs/an) que les élèves donneraient pour avoir accès à tous les clubs auxquels ils souhaiteraient adhérer. Le budget pourrait alors être géré par l'administration de l'école, ou par un comité voté par les élèves, et serait distribué sur les différents clubs au prorata du nombre de leurs membres actifs et de la qualité des activités qu'ils auraient organisées dans le passé.

## ★ **Exemple 2 : Le Service Social**

---

Le deuxième facteur important qui contribue à la construction des caractéristiques de leadership est le service social. Aujourd'hui, le Maroc compte près de 60,000 associations et organisations non gouvernementales militant laborieusement pour l'amélioration de la condition sociale des citoyens Marocains.

Bien qu'il soit relativement difficile d'obtenir des chiffres exacts sur le profil des bénévoles marocains, il semblerait quand même que la grande majorité des membres de ces associations est faite de femmes adultes qui ne travaillent pas, ou travaillent à temps partiel. Le bénévolat devient donc souvent associé, dans la mentalité des gens, à cette activité d'importance secondaire, entreprise par des personnes – souvent des femmes– qui cherchent à « remplir leur temps ».

Or cette stigmatisation est très dangereuse :

1- Elle réduit la définition du service social à une classe très spécifique de la société (femmes disposant de beaucoup de « temps libre »), ce qui confère à ce type de service un statut social figé et très restreint.

2- Elle décourage le sens du volontariat chez le reste des individus de la société qui perçoivent le service social comme une activité de second degré, donc d'importance minime.

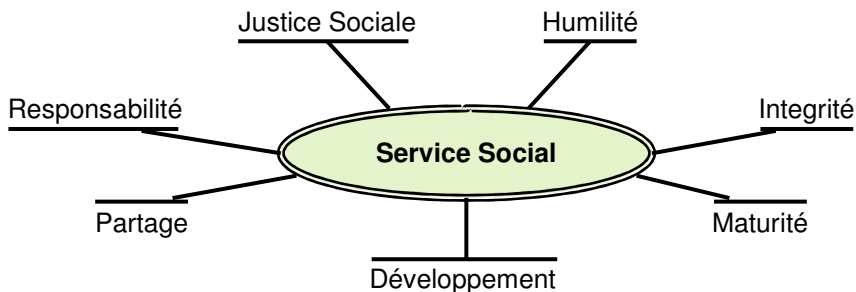


Processus d'implication dans le développement social

Les jeunes femmes et hommes du Maroc représentent un potentiel humain extraordinaire qui peut être positivement orienté vers le développement socio-économique du pays. Il est crucial de semer dans les esprits de ces jeunes les graines de la responsabilité sociale à un âge très jeune.

En faisant ainsi, on leur permettrait de développer les qualités de l'humilité et de la compassion. On les exposerait à découvrir, comprendre et interagir avec les différentes classes sociales du pays, les aidant ainsi à développer une maturité sociale très tôt dans leurs vies. On leur donnerait l'opportunité de voir la vie à travers un nouveau prisme, un prisme de partage, de collaboration et d'excellence pour le bien général. Et le jour où ces jeunes prendraient les rênes de la direction et de la gestion de nos établissements privés et publiques, il leur serait facile, voire inné, de prendre les décisions qui servent le bien général du pays et de ses habitants avant leur bien personnel. Il leur serait naturel de défendre la justice et l'équité des droits car ils auraient expérimenté de propres yeux ce qu'est d'être socialement et économiquement défavorisé. Enfin, il leur serait familier de consacrer une portion de leurs richesses à développer des structures sociales, comme les écoles, les centres de jeunes, les librairies...etc., dont l'objectif serait de faire avancer, doucement mais

sûrement, l'ensemble de la société Marocaine vers l'épanouissement et le progrès.



Les qualités de leadership à travers le service social

Si le leader est connu par sa capacité à diriger, planifier et gérer, un leader est aussi, et avant tout, un être humain qui ne peut réussir sans la capacité à valoriser et respecter les autres êtres humains. En adoptant le juste équilibre entre vision stratégique et responsabilité sociale, nos jeunes peuvent devenir les leaders du Maroc que chacun de nous souhaite à ses petits enfants.

Note : Vu l'importance de ce sujet, je consacre un chapitre entier (chapitre 6) à l'enseignement de la responsabilité, y compris la responsabilité sociale.



*Et si l'école devenait un laboratoire géant où toutes sortes d'idées sont mises à l'expérience ? Et si la théorie laissait place à plus de travaux pratiques un peu partout dans les salles de cours ? ...*

*Le taux d'apprentissage chez les élèves n'en serait-il pas plus haut ?*

## Chapitre 2

### Apprendre Par l'Expérience

**A**pprendre par l'expérience est l'un des modes d'apprentissage les plus efficaces récemment démontrés par les recherches en éducation. Si les concepts théoriques proposent une base primaire de présentation de l'information, l'expérience pratique permet de concrétiser ces concepts, et par la suite, de mieux les comprendre.

Plusieurs organismes d'éducation dans le monde ont compris l'importance de l'expérimentation et n'ont pas tardé à l'incorporer dans la pédagogie d'enseignement. En voici quelques exemples :

## **JUNIOR ACHIEVEMENT : LES BEIGNETS FONT DES MIRACLES**

---



Pendant le printemps 2008, j'ai eu la merveilleuse opportunité de travailler avec des élèves du CE2 d'une école primaire à Durham, North Carolina, USA, dans le cadre du programme Junior Achievement. – Ce programme, initié aux Etats-Unis, est aujourd'hui implémenté dans plusieurs pays du monde, y compris le Maroc. – Ma tâche était d'enseigner à ces pupilles de 7 et 8 ans quelques concepts basiques de management et de vie en société. Ainsi, je les rencontrais une fois par semaine pour leur enseigner des concepts comme les métiers dans la communauté, le rôle du gouvernement, le processus du vote, ...etc. L'une de ces séances portait sur les différents modes de

production dans une usine : La production en chaîne, et la production unitaire.

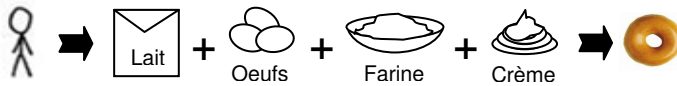
Dans une perspective ordinaire, l'on aurait décrit les deux modes de production, en employant des exemples et des images. Mais la prescription du programme que j'avais entre les mains disait autrement, ce qui a rendu la séance nettement plus intéressante :

Après une brève explication de la différence entre les deux modes de production et après m'être enquis que tous élèves ont compris cette différence, je leur ai annoncé qu'on allait jouer un jeu. Le jeu consistait à transformer la classe en une petite usine de fabrication de beignets. D'emblée, je voyais l'excitation dans les yeux des élèves. Je leur ai demandé donc de se partager en deux groupes ; le premier groupe serait en charge de la production unitaire des beignets, pendant que le second suivrait le mode de production en chaîne. Le but du jeu étant de comparer, après vingt minutes de production, les nombres de beignets produits par chacun des deux modes de production et en tirer des conclusions.

Notons que pendant ce processus, les élèves apprenaient en même temps d'autres concepts tels que la coordination du travail et la priorisation des tâches. En effet, si la crème est ajoutée avant l'un des ingrédients principaux tels que la farine ou les œufs, le produit final est considéré comme un déchet de fabrication, et n'est donc pas compté comme produit fini.

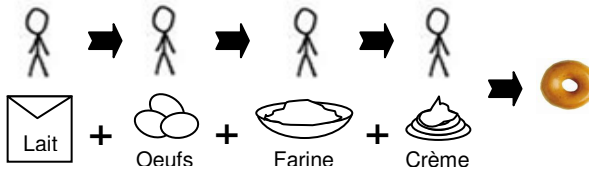
### Production Unitaire

**1 Beignet est fait par 1 Personne**



### Production En Chaîne

**1 Beignet est fait par 4 Personnes**



Production unitaire et enchaînée dans l'usine de fabrication des beignets

L'ensemble de l'exercice n'a duré que 30 minutes. Mais il m'était clair à la fin de la séance combien ces enfants avaient appris de cette simple expérience, et que le concept des modes de production, aussi complexe puisse-t-il paraître pour un enfant de huit ans, était dorénavant bien ancré dans les esprits des élèves.

Notons ici que l'expérience a été appliquée en utilisant des autocollants au lieu de véritables ingrédients, ce qui n'a

nullement diminué de l'intérêt de l'exercice, et ce qui le rend encore plus applicable au Maroc, notamment dans des établissements à ressources matérielles limitées.

## STATISTIQUES ET M&M'S



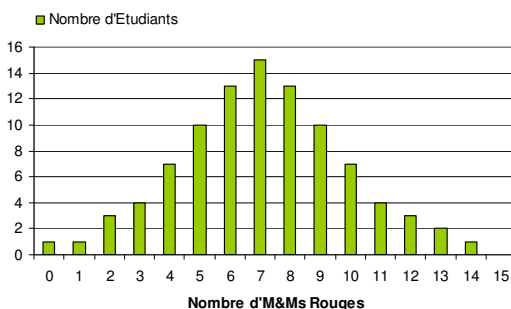
Pendant toutes les années où Pr. Luca Rigotti a enseigné le cours de statistiques à l'université, son empreinte sur les étudiants reste mémorable de promotion en promotion. Ceci n'est pas impromptu, il est le résultat d'efforts acharnés que Luca emploie en classe et en dehors de classe afin de continuellement stimuler l'attention de ses étudiants et de les faire profiter au maximum de la séance de cours.

Un exemple dont tout étudiant se rappellerait sans doute est la séance du Théorème de la Limite Centrale (TLC).

L'histoire se déroule un lundi matin, par un jour d'automne frais :

A huit heures précises, et après sa note d'humour habituelle, Luca démarre le cours. Il s'incline en dessous de son bureau d'où il sort un paquet de M&M's qu'il met sur le

rétroprojecteur, puis pose la question : « Combien d'M&M's rouges y a-t-il dans ce paquet ? ». Des réponses indécises fusent de partout. Luca se saisit alors du paquet et le jette aléatoirement en direction des étudiants. Le paquet tombe entre les mains chanceuses d'Ellen qui collecte les regards à la fois curieux et convoiteurs de ses camarades. Ellen ouvre le paquet et compte les chocolats de couleur rouge qui s'y trouvent. Il y en a 8. Luca en prend note, puis sort un deuxième paquet : « Et dans celui-ci ? » interroge t-il. D'autres tentatives de réponses, mais cette fois-ci, lorsque le paquet est jeté, plusieurs paires de bras se tendent pour s'en emparer. Le nombre noté est 7. Bientôt, Luca sort de son bureau un gros carton plein d'M&M's. L'excitation gagne son plein ; toute la classe aura droit à des chocolats ! Au fur et à mesure que les étudiants comptent leurs M&M's rouges, Luca remplit un tableur Excel. Une fois tous les chiffres collectés, il dessine un graphe représentant le nombre de chocolats rouges sur l'axe des X et le nombre d'étudiants ayant trouvé les mêmes résultats sur l'axe des Y. Surprise ! Le graphe est une courbe gaussienne presque parfaitement symétrique autour du chiffre 7 !



Forme approximative de la courbe gaussienne obtenue en classe

Le Théorème de la Limite Centrale stipulera que, tenant compte de tous les paquets d'M&M's du monde, le nombre moyen des chocolats rouges par paquet est 7, avec un écart-type égal à celui calculé à partir du tableau Excel, divisé par la racine carrée du nombre des étudiants dans la classe (ou la racine carrée de la taille de l'échantillon).

Avec les exercices et la pratique, les étudiants se familiarisent davantage avec le TLC et ses applications dans la vie de tous les jours. Ils se rendent compte combien ce théorème, abstraction faite de ses formules mathématiques complexes, devient un outil incontestable pour tout gestionnaire et dirigeant.

Ainsi, faisant appel à des chocolats et une dose de créativité, Luca a trouvé la recette magique pour graver dans les esprits de ses étudiants, à jamais, l'essence d'un théorème aussi redouté qu'essentiel.

*Nous avons souvent tendance à justifier nos échecs par des contraintes posées par l'environnement externe. Nous oublions, en fait, que la réussite peut prendre place avec une utilisation judicieuse des moyens de bord, et un peu plus de créativité. Ce chapitre présente l'exemple de deux professeurs qui ont su transformer leurs séances de cours en un spectacle aussi attachant qu'instructif.*

## Chapitre 3

### Créativité & Passion

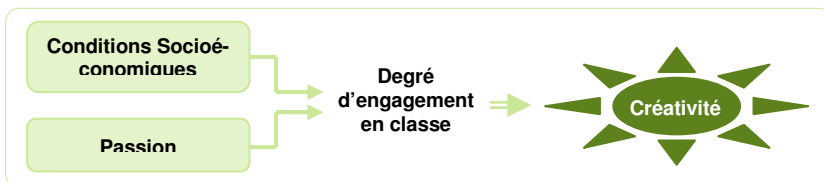


**P**ourquoi les élèves et étudiants trouvent des cours plus intéressants que d'autres, des professeurs plus engageants que d'autres ? La réponse peut être faite de plusieurs éléments, mais il existe un trait commun à tous ces derniers: La créativité.

Par créativité, je fais référence à la capacité du professeur à adapter le contenu de son cours à ce qui pourrait attirer le plus l'intérêt de ses disciples. Cela pourrait être le contexte socioculturel de l'environnement local, les loisirs préférés des élèves, l'actualité économique du pays et du monde, ...etc. Mais quelle est la clé derrière la créativité ?

Encore une fois, cette question supporte des réponses diverses, mais je me contenterai ici de présenter une approche simple et fonctionnelle.

A court terme, le professeur peut présenter le cours de manière innovante en introduisant des méthodologies d'enseignement originales. Mais la tâche la plus difficile est de maintenir le niveau de créativité sur le long terme. En effet, les idées créatives ne peuvent être continuellement renouvelées que si le professeur possède une motivation extraordinaire qui stimule constamment son degré d'engagement et de partage. Bien entendu, la motivation est le résultat de conditions économiques et sociales favorables au professeur, mais cela n'est pas tout. La motivation est fortement associée à la passion que l'enseignant a pour son travail.



La passion est source de la créativité

Dans ce qui suit, je présente deux exemples d'éducateurs passionnés par le métier d'enseigner, et qui ont su traduire cette passion en une créativité si intense qu'elle fait vibrer chaque cours auquel les élèves assistent.

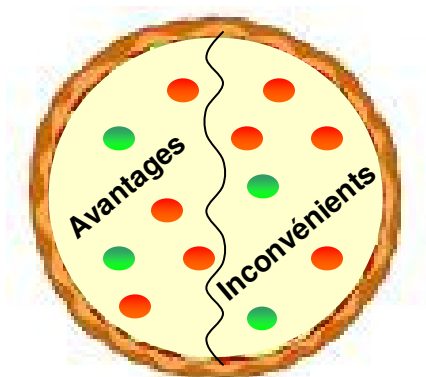
## **D'UNE ECOLE PRIMAIRE : ENTRE PIZZA ET LEADERSHIP**

---

A la garderie de l'école primaire A.B. Combs, Madame Debbie Falkner enseigne aux petits les mots commençant pas la lettre *p*. Elle en profite aussi pour introduire une qualité de leadership que les enfants aiment bien : la synergie. Pour commencer, elle parle des différentes parties d'une pizza, y compris la pâte, la sauce, la garniture, et les fromages. Elle explique que pendant les trente prochaines minutes, la classe sera transformée en une usine à pizzas. Pendant ce temps là, le téléphone sonne et une dame (en haut parleur) demande s'il est possible de passer la commande de quelques pizzas. (Bien sûr, Mme Falkner prend note de tous ces mots sur le tableau en appuyant sur la prononciation des lettres *p*.)

Pour répondre à la commande des six pizzas que la dame a placée, les élèves sont subdivisés en groupes de quatre, chaque élève ayant un rôle de leadership prédéterminé. En effet, l'un d'eux est en charge de la pâte, l'autre de la sauce, le troisième de la garniture de pepperoni, et le quatrième du fromage. Les élèves travaillent ensuite sur la préparation des ingrédients en utilisant du papier canson et des ciseaux. Mme Falkner leur rappelle qu'ils doivent travailler en équipe afin de ne pas retarder la commande de la cliente. Au fur et à mesure que les groupes préparent leurs pizzas, Mme Falkner

leur rappelle les 7 habitudes des personnes efficaces. Elle leur demande, par exemple, quel est l'objectif final de leur travail et quel est l'ordre des priorités à suivre – ces deux concepts leur ayant été enseignés préalablement. Elle introduit ensuite ce qu'est le mot *Synergie*, et pourquoi le travail en groupe, valorisant les talents de chacun, et respectant le rôle de chacun, est important. Lorsque l'exercice touche à sa fin, Mme Falkner dresse un graphe sous forme de pizza en demandant aux élèves de retrouver les plus et les moins du travail en groupe. Les élèves donnent alors des réponses qui non seulement intriguent les adultes présents dans la salle, mais qui démontrent aussi que les élèves ont réellement bien saisi les principes de base.



Avantages et inconvénients du travail en équipe sur un graphe en forme de pizza

Ainsi, Mme Falkner a créé un environnement à la fois amusant et instructif. Non seulement a-t-elle introduit la lettre *p*, mais elle a aussi créé l'atmosphère appropriée pour les élèves d'apprendre à travailler en groupes, employant les principes de base de la synergie, et révisant avec eux les qualités de leadership précédemment enseignées.

## **D'UNE ECOLE DE MANAGEMENT: LA SURPRISE AU RENDEZ-VOUS**

---

Plus loin d'A.B. Combs, Shane Dikolli enseigne le contrôle de gestion à l'école de management de l'Université de Duke. Shane a été primé en 2008 et 2009 consécutivement par la Direction de l'école et par vote des étudiants, et s'est vu décerner le Prix d'Excellence en Enseignement. Shane doit ce titre à plusieurs éléments, en fait.

De par sa maîtrise indéniable du sujet de sa matière, Shane se caractérise par sa proximité des étudiants et sa disponibilité infaillible pour les assister. L'admiration et le respect que les étudiants lui vouent sont, par conséquent, inégalés. Mais les étudiants admirent Shane aussi pour son immense dévouement à son travail et la passion avec laquelle il enseigne chaque nouveau concept en classe. Non seulement est-il intéressant de participer à son cours, mais il est aussi très amusant de le faire.

J'ai eu la merveilleuse expérience de prendre son cours au printemps 2008, et je me rappelle encore de l'une des sessions où il a amené en classe un ours en peluche qui était fabriqué par l'entreprise sujette d'étude. L'idée étant de voir de propres yeux la stratégie commerciale de l'entreprise en analysant de près l'un de ses produits. La pincée de sel serait que Shane, ce jour là, porterait le même tailleur et cravate que l'ours en peluche !

Chaque séance serait donc faite d'étude de cas où les étudiants seraient fortement engagés dans la discussion, et seraient entièrement imprégnés par le sujet du cours grâce à des jeux et expériences innovants et hautement instructifs.

Mais ce qui n'a cessé d'intriguer les étudiants d'année en année est l'incroyable initiative de ce professeur d'apprendre par cœur les prénoms de plus de 200 étudiants auxquels il enseigne pendant seulement un mois et demi. Alors que les professeurs se basent, en général, sur les pancartes de noms disposées devant chaque étudiant pour reconnaître leurs noms, Shane n'a pas recours à ce supplément. Chaque année, il passe près de deux mois avant le début de son cours à mémoriser les prénoms de ses étudiants. L'enjeu derrière cette stratégie n'est pas fortuit. En effet, Shane expliquera que cela favorise énormément l'engagement des étudiants en classe, et par conséquent, leur degré d'apprentissage.

Sur ce sujet de la créativité et de la passion d'enseigner, j'ai eu le plaisir d'interviewer le Professeur Shane Dikolli. Ci-après le résumé de l'interview. Le texte intégral et détaillé se trouve en annexe.

## **Résumé de l'interview avec Pr. Shane Dikolli**

Pr. Dikolli a commencé par affirmer l'existence d'un lien intime entre la passion, la compassion, et la réussite dans le métier de l'enseignement. Pour lui, un professeur qui porte dans son cœur son métier, et qui se soucie de l'apprentissage de ses étudiants est certainement voué à la réussite. Aimer et être passionné par ce que l'on enseigne est donc clé, selon Pr. Dikolli, pour faire du cours une expérience fructueuse qui marquerait longuement et le professeur et ses étudiants. M. Dikolli a mentionné également quelques exemples de méthodes qu'il utilise pour maintenir le niveau d'engagement et de créativité en classe constamment élevés.

Mais Pr. Dikolli a aussi prévenu de l'erreur que l'on pourrait commettre en suivant aveuglément sa passion sans mesurer son adaptabilité au marché du travail. En effet, pour lui, la passion ne devrait se transformer en métier que si le marché offre des opportunités tangibles, ou si le candidat/la candidate est doté (e) d'un talent supérieur qui le/la distinguerait de ses concurrents.

Shane Dikolli a finalement dévoilé le secret derrière la question qui continue d'intriguer tous ses étudiants, et qui est sa capacité à mémoriser sans faute, chaque année, les prénoms de plus de 200 étudiants auxquels il n'enseigne que pendant un mois et demi !

Enfin, Pr. Dikolli a insisté sur l'importance de placer la passion et la compassion à une priorité supérieure au propre contenu du cours.

*Parce que les populations qui s'enrichissent sont celles qui créent plus de valeur qu'elles n'en consomment. Parce que le développement des nations repose sur leur puissance économique, et parce que les jeunes de ce pays sont le gage de son futur... Il est aujourd'hui grand temps de semer en nos enfants les graines de l'entrepreneuriat.*

## Chapitre 4

## Entrepreneuriat

**L**e développement économique d'un pays est étroitement lié à l'activité entrepreneuriale de ses habitants. La création de startups non seulement stimule-t-elle le tissu économique du pays et de la région, mais elle permet aussi de revitaliser l'infrastructure sociale à travers la création d'emplois. Si nos écoles et universités enseignent aujourd'hui les principes de l'économie et de la finance, peu d'entre elles dédient un programme spécifique à l'enseignement et à la pratique de l'entrepreneuriat.

Etant donné l'importance de l'activité entrepreneuriale, je proposerai dans ce chapitre quelques idées simples que les établissements scolaires peuvent appliquer à l'échelle locale et régionale.

## A L'ECOLE PRIMAIRE

---

Plusieurs pensent que planter les graines de l'entrepreneuriat dans les esprits de nos enfants à un âge très jeune est trop ambitieux ou non-nécessaire. Les études ont prouvé, cependant, qu'inculquer les principes de base d'entrepreneuriat très tôt aux élèves leur permet d'internaliser les qualités essentielles à tout entrepreneur, ce qui les prépare à mieux faire face aux fluctuations de l'environnement économique dans lequel ils évoluent par la suite dans leurs carrières, et leur confère un avantage compétitif par rapport à leurs collègues.

Enseigner l'entrepreneuriat aux enfants de 7 à 11 ans n'a pourtant pas besoin de passer par la théorie des équilibres des marchés ou des formules financières compliquées. Au contraire, cela peut être entrepris dans le cadre d'exercices et jeux à la fois instructifs et amusants.



Par exemple, l'enseignant(e) peut choisir un après-midi par semaine où il/elle expliquerait aux enfants les principes fondamentaux de la conduite d'un business. En fait, cette activité peut aussi être conduite par un volontaire externe à l'école, notamment un(e) étudiant(e) ou un professionnel suffisamment familiers avec les mécanismes de la création et gestion d'entreprises – Au Maroc, ce concept a été initié par l'Association Al Jisr à travers le programme Injaz Al Maghrib qui est une branche de Junior Achievement International<sup>5</sup>. Une fois les élèves introduits à ces concepts de base, ils seront autorisés à se lancer dans un exercice pratique où ils appliqueront les concepts théoriques appris en classe.

### ★ Exemple d'Exercice Pratique

L'exercice peut être fait sur une période étendue dans le temps. L'exemple suivant propose une façon parmi d'autres de concevoir et pratiquer l'exercice.

Notons que nous mettons l'accent sur l'aspect pratique car il a été prouvé par les chercheurs et éducateurs que le meilleur moyen d'enseigner l'entrepreneuriat est de le faire par l'exemple et à travers des ateliers pratiques.

---

<sup>5</sup> Cette pratique est très courante aux Etats-Unis. Le Maroc a commencé à l'implémenter en l'an 2008 à travers le programme Injaz Al Maghrib ([www.aljisr.ma](http://www.aljisr.ma)).

**Jour 1 : Concepts de base (9h00 - 10h00) :**

- Définition d'une entreprise
- Objectif de l'entreprise : Création de valeur (création de produits et d'emplois)
- Agents dans une entreprise : Employeurs, employés, partenaires
- Produits : Définition et exemples simplifiés
- Clients : Définition et exemples simplifiés
- Fournisseurs : Définition et exemples simplifiés
- Finance de base : Chiffre d'affaires, Revenu, Coûts

**Jour 2 : Présentation du mini projet (13h00-16h00) :**

- ½ Heure : Explication de l'exercice et des étapes que les élèves devraient suivre.
- 2 Heures : Application de la phase (1) du projet : Création des produits

**Jour 3 : Application du mini projet (13h00-16h00) :**

- Phase (2) du projet : Vente des produits

**Jour 4 : Récapitulation du mini projet (9h00-11h00) :**

- Phase (3) du projet : Calcul des recettes et revenu net
- Récapitulation

## ★ Description Détaillée de l'Exercice Pratique

### **Jour 1 : Concepts de base (≈ 1 heure)**

Définitions générales qui peuvent s'appliquer à tout type d'entreprise.

### **Jour 2 : Présentation du mini-projet (≈ un après-midi)**

- ½ Heure : Explication du mini-projet : Les élèves seraient en charge de la création de « produits » qu'ils mettraient en vente à la foire annuelle de l'école. Les recettes de leurs ventes bénéficieraient l'orphelinat du quartier.
- 2 Heures : Les produits seraient des objets d'art créés en classe (dessins, peinture, objets manuellement créés par les élèves, ...). Les élèves seraient mis en petits groupes pour encourager l'esprit de travail collectif et de partage. Chaque groupe serait en charge des produits que ses membres créent. Les élèves auraient à leur disposition une banque fictive et un stock de matières premières dont ils pourraient disposer pour créer leurs produits.

### **Jour 3 : Application du mini-projet (≈ un après-midi)**

- Vente des produits : Activité supervisée par l'enseignant(e), mais entièrement gérée par les élèves. Cette activité pourrait être tenue lors de la foire de l'école, ou d'un événement auquel les parents et familles d'élèves seraient invités. Les élèves présenteraient donc leurs produits et les vendraient aux clients (les invités de l'école). Ils seraient entièrement en charge de ce

processus, depuis l'étalage des produits sur la table de vente jusqu'à la négociation des prix avec l'acheteur.

#### **Jour 4 : Récapitulation du mini-projet (≈ 2 heures)**

- Activité conduite en classe : chaque groupe d'élèves appliquerait les concepts basiques de finance appris lors de la première session (Jour1), et calculerait le chiffre d'affaires de son entreprise.
- Récapitulation :
  - Remerciement de tous les élèves pour leur participation, et attribution de prix symboliques aux trois premiers groupes qui auraient réalisé les plus hauts chiffres d'affaires.
  - Récapitulation de l'ensemble de l'activité et discussion avec les élèves sur ce qu'ils en ont appris.

### **Au Collège et Lycée**

---

L'idée de l'implication des élèves dans le processus d'entrepreneuriat est la même au primaire qu'au lycée, avec, évidemment, des degrés d'exécution différents.

L'exemple suivant est celui de Jodi Smith, une étudiante à l'université, qui participe pendant son temps libre à un programme de bénévolat visant à enseigner aux élèves du lycée les principes de l'entrepreneuriat dans le cadre d'une compétition à l'échelle régionale.

Ci-après le résumé du retour de son expérience avec les élèves d'un lycée public aux Etats-Unis. Le texte intégral de l'interview avec Jodi Smith est inclus en annexe.

## **Résumé de l'interview avec Jodi Smith**

STEP Program (Success Through Entrepreneurship Program), ou Programme du Succès par l'Entreprenariat, est le programme annuel auquel l'étudiante Jodi participe avec d'autres étudiants de son université pour venir en aide aux lycéens de la petite ville dans laquelle ils résident à travers un programme d'initiation à l'entreprenariat.

Pendant trois mois, Jodi se rend chaque semaine au lycée pour rendre visite au groupe d'élèves qu'elle a en charge et travailler avec eux sur les différentes phases de préparation du business plan. L'enjeu est important, ces élèves vont participer à un concours régional où les meilleures idées entrepreneuriales et les meilleurs business plans seront primés et encouragés pour exécution.

Jodi rapporte le bien extraordinaire qu'une telle expérience a sur ces élèves dont la plupart ne voient plus d'espoir de réussite dans des études supérieures, ou n'ont tout simplement pas les moyens d'accéder à l'université. L'entreprenariat devient alors non seulement une option pour certains, mais parfois aussi le choix idéal pour leurs carrières. Elle décrit le projet des deux filles qui ont remporté la compétition en rappelant le niveau très satisfaisant des projets présentés.

*Quelle chance aurait une organisation ou une nation de prospérer si ses individus enterraient la plus noble des vertus : L'Honnêteté ?*

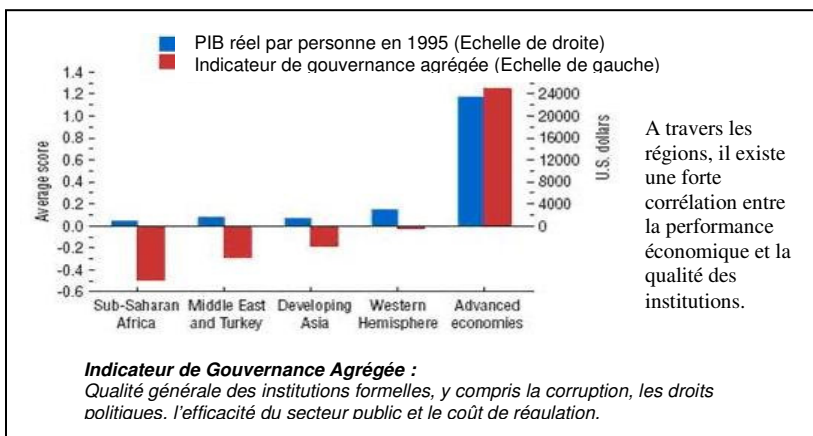
*S'il y a une première valeur à enseigner aux futures générations, c'est bien celle-là.*

## Chapitre 5

### Honnêteté

**L**a triche est un comportement coûteux. En 2002, le cabinet international de conseil et d'audit Ernst & Young a identifié une perte nette de \$600 Milliards à travers l'ensemble des organismes publics et privés des Etats-Unis, perte due aux vols et fraudes commis par les employés. Une étude récemment publiée par l'Agence Interne de Service des USA (IRS) a dévoilé que l'agence perd en moyenne \$333 Billion chaque année à cause de la triche des citoyens dans le processus de paiement des taxes. Les chaînes de distribution ne sont pas exclues des méfaits de la malhonnêteté ; en effet, la Fédération Nationale de Distribution aux Etats-Unis (National Retail Agency) a reporté en 2002 une perte de \$16 Billions due au retour de vêtements mal-intentionnellement utilisés par les clients.

L'effet de la malhonnêteté ne touche pas uniquement des organisations mais des pays en entier. Le graphe suivant montre comment la corruption, étant l'un des aspects de malhonnêteté les plus couramment rencontrés, affecte négativement le Produit Interne Brut (PIB) des pays.

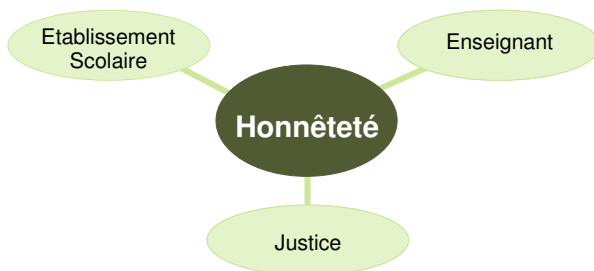


Revenu par Personne et Gouvernance Agréée

Dans cette perspective, le Maroc, comme les autres pays du monde, souffre des symptômes de la malhonnêteté dans différents secteurs. Pour le sujet de ce livret, nous nous concentrerons surtout sur le domaine de l'enseignement, où l'impact de la triche peut affecter non seulement des individus, mais la société en entier.

Plusieurs d'entre nous se souviennent probablement encore du scandale qui a accompagné la fuite de l'épreuve de mathématiques de l'examen national de Baccalauréat en l'année 2006. Si cet évènement a été publiquement annoncé à travers la presse écrite et audiovisuelle, d'autres cas de triche se produisent chaque année, mais restent confinés entre les murs de la classe, ou de l'établissement au meilleur des cas.

S'attarder sur la psychologie de la malhonnêteté et les conditions qui la favorisent prendrait un chapitre ou un livre en entier. Nous choisissons donc de nous pencher plutôt sur les remèdes possibles à ce fléau. Dans ce chapitre, je donnerai des exemples d'idées pratiques qui ont été appliquées dans d'autres pays et qui ont eu un impact positif sur la réduction de la triche. J'organise ces idées en trois catégories que j'appelle le Trio de l'Honnêteté : Le rôle de l'établissement scolaire, le rôle de l'enseignant, et le rôle des autorités judiciaires.



Trio de l'Honnêteté



## **DANS L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE : LE CODE D'HONNEUR**

---

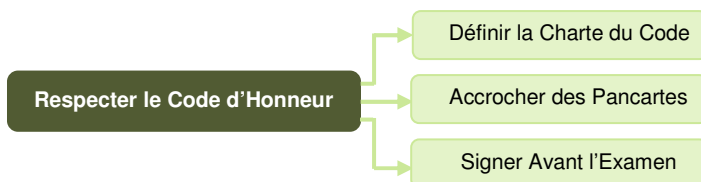
Dans sa recherche extensive dans le domaine de l'Economie Comportementale (Behavioral Economics), le professeur et chercheur Dan Ariely relève des théories intéressantes sur les mécanismes de la malhonnêteté. Des études récentes ont montré que la triche peut être réduite ou éliminée grâce à des actions simples et intrigantes. Je présenterai certaines de ces actions tout en les adaptant au contexte du système d'enseignement au Maroc.

La mise en place du code d'honneur est une pratique courante dans les établissements scolaires des pays avancés. Ce code sert de charte de bonne conduite morale que toute personne dans l'établissement : élève, enseignant ou administrateur, respecte et encourage. Ainsi, en respectant le code d'honneur, l'enseignant est ponctuel, commence son cours et le termine aux heures précises, et arrive en classe préparé à engager les élèves et à maximiser leur apprentissage. Les élèves, à leur tour, arrivent en classe à l'heure, préparent leurs cours à l'avance, et n'ont recours à aucune forme de triche dans les examens.

Mais comment s'assurer que le code d'honneur est réellement respecté ?

C'est ici qu'interviennent les recherches en économie comportementale. Ces recherches ont prouvé, à travers des expériences, que le rappel continu des règles de l'éthique aux personnes qui ont subi ces expériences réduisait substantiellement leur enclin à tricher. A partir de ce résultat, un ensemble de pratiques sont aujourd'hui adoptées par les écoles

et les entreprises, dont : La charte du code, les pancartes, et les signatures. J'expliquerai chacun de ces concepts dans ce qui suit.



Respecter le code d'honneur dans l'établissement scolaire

### ★ La Charte du Code d'Honneur

La charte du code d'honneur devrait être explicite et connue par tout enseignant ou étudiant dès le premier jour où ceux-ci rejoignent l'établissement. Chacun devrait lire la charte et la signer avant le début de l'année scolaire. Le texte de la charte devrait également être publié sur le site web de l'établissement scolaire.

### ★ Accrocher des Pancartes

Dans chaque salle de cours, accrocher une petite pancarte rappelant l'essence du code d'honneur a montré un impact positif sur la réduction de la triche parmi les élèves et étudiants. La pancarte devrait être accrochée à un angle visible à partir de tous les coins de la classe.

## ★ Signer Avant l'Examen

Enfin, la pratique qui a démontré le plus d'effet sur la réduction, et parfois l'élimination, de la triche est la signature. Plusieurs recherches ont montré que l'insertion d'un texte rappelant brièvement les valeurs morales et éthiques au début de la feuille d'examen, et la signature de ce texte par l'examiné(e) réduit ou élimine l'inclination à tricher pendant l'examen.

Un exemple de texte pourrait être un extrait de la charte du code d'honneur :

« [...] En tant qu'étudiant / étudiante honnête et responsable, je m'engage à respecter mes camarades et leurs droits. Je ferai cela en m'engageant à ne pas tricher dans mes examens, et reconnais qu'en trichant, je viole l'une des lois sacrées de coexistence. Je reconnais également que si je triche, je serai sujet / sujette à la punition décidée par le conseil des professeurs et les délégués de classes, et qui peut aller d'une note de zéro à l'examen jusqu'à l'expulsion de l'établissement. [...] »

Signature : .....

Cela peut également prendre la forme de cases à cocher, par exemple :

**Mes parents et grands-parents seront plus fiers de moi si :**

- ☐ Je triche dans cet examen et obtiens une note que je ne mérite pas
- ☐ Je ne triche pas dans cet examen et obtiens la note que je mérite

Enfin, le rappel des valeurs morales peut aussi passer par un extrait du texte sacré du Coran :

{ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ }

{وَيَلِّ لِلْمُطَفِّينَ \* الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ \* وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ \* أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ \* لِيَوْمٍ عَظِيمٍ \* يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ.}

{ Malheur aux fraudeurs \* qui lorsqu'ils font mesurer pour eux-mêmes exigent la pleine mesure, \* et qui lorsqu'eux-mêmes mesurent ou pèsent pour les autres, [leur] causent perte \* Ceux-là ne pensent-ils pas qu'ils seront ressuscités \* en un jour terrible \* le jour où les gens se tiendront debout devant le Seigneur de l'Univers ? }

- ☐ Je voudrais être parmi ces fraudeurs (en trichant dans cet examen)
- ☐ Je ne voudrais pas être parmi ces fraudeurs (en ne pas trichant dans cet examen)

Aussi simplistes que ces exemples puissent-ils paraître, leur effet est incroyablement fonctionnel. En considérant la psychologie humaine similaire abstraction faite de la région géographique, ces pratiques devraient naturellement fonctionner avec les élèves, étudiants et citoyens du Maroc.

## LE RÔLE DE L'ENSEIGNANT

L'enseignant joue un rôle aussi crucial que celui de l'établissement dans l'élimination de la triche dans les examens.

L'attitude souvent adoptée par la majorité des enseignants est la tenue du rôle de surveillant pendant que les élèves passent leur test. Bien que cette mesure soit nécessaire, parfois même incontournable, elle demeure, dans la majorité des cas, peu efficace ; en témoignent les cas de plus en plus nombreux de triche que les élèves reportent d'année en année. Le plus alarmant est qu'en dépit de la surveillance, les élèves emploient

ent leur imagination et créativité à constamment inventer de nouvelles méthodes de triche.

Au regard de ces éléments, et concluant que la surveillance, même fermement maintenue, s'avère de portée limitée, je propose ci-après quelques idées que l'enseignant pourrait employer en classe afin de limiter les possibilités de triche et de malhonnêteté.

### ★ La Conception de l'Examen

L'enseignant peut concevoir l'examen de sorte à ce qu'il soit impossible ou très difficile pour les élèves de copier ou de tricher pendant le test. Pour ce faire, les questions devraient être posées de manière à interpeller l'intelligence et la compréhension de l'élève plus que sa capacité à apprendre le cours par cœur.

Certains argumenteraient que quelques matières ne s'apprêteraient pas à ce genre d'approche, comme l'éducation islamique ou la biologie. Dans ce cas là, l'enseignant pourrait, tout en testant l'apprentissage des élèves, leur poser des questions de compréhension et d'analyse qu'il serait impossible de copier d'un manuel scolaire ou d'un voisin.

Bien entendu, chaque professeur serait mieux placé pour formuler les questions adéquates selon la matière de son cours, mais l'idée est de détacher au maximum l'examen du contenu littéral inscrit sur le manuel. Dans le cas ultime, et si l'enseignant sait que l'examen teste surtout la compréhension et le degré d'analyse des élèves, il/elle pourrait leur autoriser l'accès au manuel de cours pendant l'examen, sachant que cela ne leur serait pas d'une aide décisive.

	Mode d'Examen Traditionnel	Mode d'Examen Alternatif
Surveillance Requise	✓✓✓	✓
Degré d'Analyse Nécessaire	✓✓	✓✓✓
Détachement du Manuel Scolaire	✓	✓✓✓
Assimilation du Cours	✓	✓✓✓
Triche Éliminée	✓	✓✓✓

Différence de caractéristiques entre les modes d'examens traditionnel et alternatif

### ★ Le Contrôle Continu

Le contrôle continu est, à son tour, un moyen efficace pour diminuer la triche. En effet, étant fréquent, imprévisible et de très courte durée –généralement 15 minutes– ce type de contrôle teste la compréhension des élèves de manière continue sans leur laisser le temps de prévoir des formules de triche.

### ★ L'Examen en Multi-Versions

Tout comme ses précédents, cet aspect traite la triche seulement d'un point de vue exogène. Mais en attendant que les caractères de l'honnêteté soient profondément ancrés dans les esprits et mentalités des élèves, l'enseignant pourrait adopter des solutions transitoires comme la conception de deux à trois versions de tests par examen. Les élèves ne seraient pas mis au courant que le professeur distribue des versions différentes du même examen le jour du test, et même

s'ils le savent, seraient découragés de tenter de copier du voisin.

## LE SYSTEME DE JUSTICE

Le troisième pilier pour combattre la triche est le système judiciaire. N'étant pas en mesure de produire un impact direct sur ce système dans le contexte actuel, je me contenterai de rappeler et de mettre le doigt sur son rôle crucial et complémentaire.

Comme chacun de nous le sait probablement déjà, l'impunité exhorte la déviation, et la punition l'inhibe. Si la triche dans les examens scolaires était perçue comme un délit majeur puni par la loi constitutionnelle, peu d'étudiants et de responsables oseraient tricher, et ceux qui le feraient seraient publiquement jugés et punis.

De telles actions ont déjà prouvé leur efficacité dans plusieurs pays développés du monde. Si le Maroc souhaite rejoindre le rang de ces pays, le système de justice devrait être le premier à s'aligner aux exigences du développement, de la démocratie et de la modernité.

***"La vérité et la justice sont souveraines, car elles seules assurent la grandeur des nations."***

Emile Zola - 1840-1902  
La Vérité en marche

*La grandeur humaine est de s'avouer puis d'honorer sa responsabilité envers soi et envers la société. Il a donc été important de veiller à éduquer nos jeunes à être des individus responsables depuis leur tendre enfance.*

*Ce chapitre nous conduit à travers les concepts de la responsabilité personnelle et la responsabilité sociale, en présentant l'exemple d'une école où la responsabilité est enseignée au quotidien.*

## Chapitre 6

### Responsabilité



**P**eut-on enseigner à nos enfants le sens de la responsabilité? Sans doute. Mais comment le faire est plutôt la question. Certes, tout type d'éducation commence d'abord et principalement à la maison, à côté des parents, de la famille et des proches. Mais l'école a également sa part de contribution. Dans ce contexte particulier, je focaliserai l'attention sur deux types de responsabilité qui me semblent inclusifs : La responsabilité personnelle, et la responsabilité sociale.



---

## **RESPONSABILITE PERSONNELLE**

---

Inculquer la responsabilité personnelle commence à un âge aussi précoce que 3 et 4 ans où l'enfant, à la crèche, apprend à ranger ses jouets et les remettre à leur place après avoir fini de jouer. A l'âge de cinq ans, il peut lui être demandé de ranger son espace de jeu et d'en être responsable. De même, s'il/elle verse quelque chose par terre, il faudrait qu'il/elle apprenne que c'est lui/elle qui serait responsable de la ranger...etc.

Les pédagogues et experts en éducation proposent différentes techniques que les parents pourraient adopter pour infiltrer le

sens de la responsabilité profondément dans les esprits de leurs enfants.

Par exemple, les parents sont encouragés à établir un tableau d'objectifs qui listerait toutes les tâches – ou les responsabilités – que leur enfant devrait accomplir pendant la semaine (exemple : ranger les jouets, manger certains aliments et pas d'autres, éviter les sucreries...etc.). Le tableau peut être accroché au réfrigérateur ou à un endroit visible de la maison de sorte que l'enfant reçoive chaque jour une note (point positif ou négatif) sur son comportement et puisse voir ces notes à longueur de journée. A la fin de la semaine, l'enfant serait récompensé selon le nombre de points total qu'il/elle aurait accumulé.

Impliquer l'enfant dans cet exercice est crucial. Cela lui apprend graduellement que sa récompense est fonction de ses actions, et que ses actions sont fonction de ses propres décisions. Au fur et à mesure, l'enfant internalise le sens de la responsabilité et de la maîtrise de soi.

	✓	✗
Lundi	✓✓	✗
Mardi	✓	✗✗✗
Mercredi	✓✓✓	
Jeudi		✗ (ممنوع)
Vendredi		
Samedi		
Dimanche		

Legend: 
   
✓ = هدية (Gift)
   
✗ = ممنوع (McDonald's)

**Tableau Comportemental de Yousuf**

*Ce tableau montre les points positifs et négatifs collectés par le petit Yousuf de 5 ans au cours de la semaine.*

*Le mercredi, il a eu droit à trois signes positifs (check) car « il a été très poli ». Mais le lendemain, un gros point négatif lui a été attribué (croix) car « il n'a pas écouté maman ».*

*A la fin du tableau, trois récompenses attendent Yousuf : Une grande surprise s'il a plus de point positifs que négatifs, une petite surprise si ceux-là sont égaux, et rien si les points négatifs dominent.*

A l'école, ces mêmes techniques peuvent être utilisées, mais avec de légères différences tenant compte du contexte scolaire. En effet, les enseignants demandent souvent à leurs élèves d'accomplir des tâches en classe ou en dehors de la classe. Mais ce qui renforce le sens de la responsabilité chez l'enfant serait de constamment associer ces tâches à des responsabilités. Ainsi, au lieu de simplement demander aux élèves de travailler dur pour avoir une bonne note à l'examen, l'enseignant ou l'administrateur pourrait ajouter que la réussite dans la vie dépend de décisions que l'élève prend à un âge très jeune, et que l'une de ces décisions est liée à l'effort fourni en classe et à la note obtenue à l'examen.

## **RESPONSABILITE SOCIALE**

Au delà de la responsabilité personnelle, l'individu découvre, petit à petit, et au fur et à mesure qu'il prend conscience de son entourage, que ses responsabilités ne s'arrêtent pas à sa propre personne, mais s'étendent plus loin pour inclure la société en entier.

Mais cela n'est pas une tâche immédiate ou facile. C'est un exercice que l'éducateur peut mettre des années à appliquer afin d'en voir quelques résultats.

Aujourd'hui, la responsabilité sociale est devenue une sorte d'étiquette que les entreprises et les organismes d'éducation affichent sur tous les fronts. Si les raisons de ces actions sont

diverses et parfois divergentes, elles ont toutefois un trait en commun : Le changement social. Ainsi, dans certains pays avancés, les écoles mettent de plus en plus l'accent sur l'importance de prendre les décisions qui, tout en servant l'objectif personnel, ne nuisent pas à l'environnement ou à la société en général. De plus en plus d'étudiants aujourd'hui orientent leurs spécialisations vers l'entrepreneuriat social ou le service social.

Mais pourquoi est-il important de parler de responsabilité sociale au Maroc ?

- 1- Tout d'abord, nos valeurs religieuses nous incitent fortement à préserver le bien général en valorisant le respect et l'amour de l'autre. Comme le confirme le hadith du Prophète Muhammad PSL, on ne devient vrai croyant(e) qu'au moment où l'on s'imprègne des valeurs du respect, de la tolérance et de la coexistence. A partir de là, l'on ne peut souhaiter aux confrères et concitoyens moins que ce que l'on souhaite pour soi-même.

{ لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه }

**{Vous ne devenez croyant que lorsque vous souhaitez pour votre frère\* ce que vous souhaitez pour vous même }**

\* Ici, « frère » fait référence à toute personne (femme ou homme) appartenant à la même communauté

La solidarité sociale est également fort encouragée à travers la charité volontaire (la Sadaqa) et obligatoire (la Zakat).

- 2- D'un point de vue moins idéologique et plus pragmatique, il a été prouvé que le succès de l'individu ne peut être atteint sans le support du groupe. Dans l'entreprise, l'administration, ou la vie en société, l'homme a besoin de son entourage pour le guider, le soutenir, et défendre ses intérêts. Il est donc raisonnable de bâtir des relations profondes et durables avec cet entourage, des relations basées sur la confiance et l'entraide. De telles relations peuvent être nourries par des actions comme le service social, la charité, le bénévolat dans des associations et ONG (Organisations Non Gouvernementales), et autres.
- 3- Enfin, si ni l'argument idéologique ni l'aspiration au succès ne s'avèrent convaincants, il est temps de percevoir le danger qui menace l'existence des êtres vivants sur cette planète. Les récents changements climatiques qui continuent de surprendre les chercheurs de jour en jour, et la consommation effrénée des ressources naturelles en matières premières et énergie, constituent tous des feux d'alarme que toute personne consciente ne peut se permettre d'ignorer. Il est aujourd'hui temps de re-calibrer nos baromètres institutionnels et de redéfinir les lois de la consommation et de la production si l'on souhaite léguer à nos petits enfants une planète où la vie humaine peut encore prendre place. Pour ce faire, le respect de l'environnement, le partage équitable des richesses, et l'incorporation des valeurs morales dans nos déci-

sions économiques quotidiennes deviennent une nécessité indispensable.



Les effets du changement climatique en Arctique

Maintenant, comment inculquer à nos enfants le sens de la responsabilité sociale dès un âge très jeune ?

Les spécialistes en éducation prônent, ici encore, des méthodes simples et non-coûteuses pour réussir à cette tâche. En voici des exemples :

- En marchant dans la rue avec votre enfant, et en passant à côté d'un orphelinat ou d'un centre pour les démunis, profitez de l'occasion pour lui expliquer de quoi il s'agit, et pour lui rappeler notre rôle, en tant qu'individus de la société, de soutenir et d'aider ces personnes défavorisées.
- Participez aussi fréquemment que vous le pouvez à des activités de charité et de service social, et faites-

vous accompagner par votre enfant. Avec le temps et la répétition, l'enfant finit par internaliser ces actions, et leur effet devient plus efficace que mille paroles.

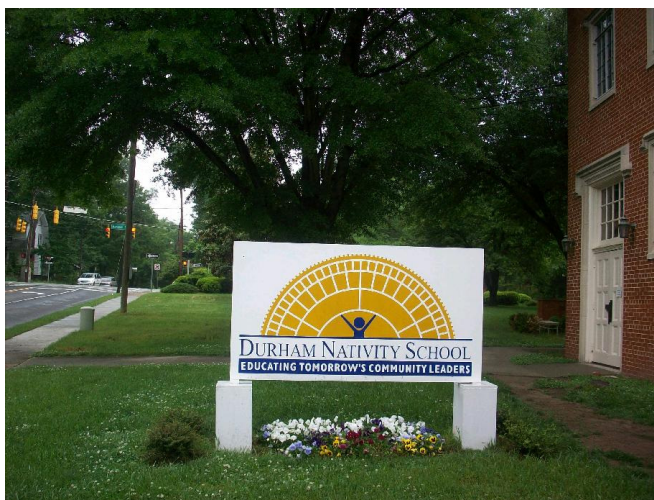
- Profitez de chaque occasion pour rappeler à votre enfant l'importance des espaces naturels (espaces verts, mers, ...) pour la vie sur terre, et notre rôle pour maintenir ces espaces propres et non-pollués.
- Incorporez la qualité de la générosité dans la vie quotidienne de votre enfant. Les fêtes religieuses sont particulièrement de bonnes opportunités pour inculquer cette caractéristique. D'autres types de fêtes sont aussi de bonnes occasions ; par exemple, lorsque votre enfant reçoit beaucoup de cadeaux à son anniversaire, vous pourriez lui apprendre à sélectionner certains de ses cadeaux et les réserver pour les offrir à l'hôpital des enfants ou à l'orphelinat du quartier.
- Encouragez les maîtres et l'administration de l'école de votre enfant à enseigner aux élèves les bienfaits du service social, et à les impliquer dans des activités périodiques dans ce sens.

Trouver le bon équilibre entre responsabilité personnelle et responsabilité sociale témoignerait d'un processus éducatif réussi, comme est le cas dans cet établissement scolaire plutôt unique en son genre ; Durham Nativity School.

# DURHAM NATIVITY SCHOOL

## Un modèle d'enseignement de la responsabilité

Durham Nativity School (DNS) est une école d'enseignement secondaire dans la petite ville de Durham, North Carolina aux Etats-Unis. L'école est située au centre ville qui est connu par sa population pauvre et par son taux de criminalité élevé par rapport aux autres villes du pays, DNS offre un enseignement secondaire de très haute qualité aux garçons provenant de milieux socioéconomiques défavorisés, mais ayant un bon niveau scolaire. Le processus de sélection des candidats est rigoureux, mais les résultats en sont fructueux.



L'école est unique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, contrairement aux établissements privés américains, la scolarité est non-payante. Ceci est compréhensible puisque les élè-



ves sont tous issus de familles incapables de financer de telles études. Deuxièmement, comparée aux écoles standards, la plage horaire est étendue de trois à quatre heures supplémentaires. Enfin, l'école incorpore dans son cursus des programmes divers de leadership et de développement personnel.

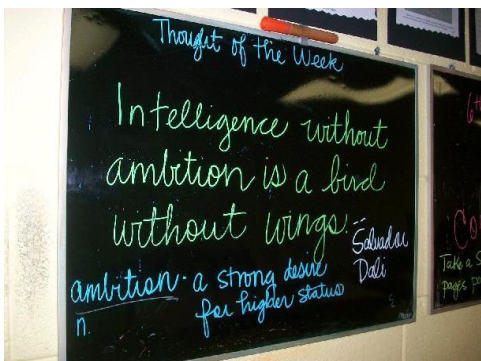
Dans ce volet, l'école suit un programme rigoureux où les élèves apprennent chaque jour les valeurs du travail, du respect, de l'honnêteté et de la responsabilité. Ceci est inculqué à travers des activités pré programmées par l'administration comme les voyages et le service social, mais aussi à travers des symboles visuels simples comme les pancartes accrochées aux murs des couloirs et salles de cours, ou bien l'hymne récité tous les matins par les élèves...etc.



*Un exemple des valeurs de développement personnel que l'école veille à inculquer à ses disciples est visible sur cette pancarte accrochée au mur du couloir principal de l'école. La pancarte reprend les initiales de l'école (DNS) en y attachant des slogans disant :*

- *Osez rêver GRAND*
- *Ne baissez jamais les bras*
- *Travaillez dur pour exceller*

Les murs des classes sont également ornés de citations et pensées qui renforcent le sens des valeurs morales et de la responsabilité. On voit ainsi sur le tableau secondaire d'une classe de cours une citation de Salvador Dali qui dit : « L'intelligence sans ambition est un oiseau sans ailes ».



*En dessous de la citation est notée une brève définition du mot ambition comme étant : « Une forte volonté d'atteindre un statut plus haut ».*

Dans une autre classe, et parmi des dizaines d'autres affiches, sont accrochées ces deux pancartes qui ont particulièrement retenu mon attention.

Ces pancartes personnifient le sens de la responsabilité à travers l'action déterministe qu'est la prise de décision. Comprendre l'importance du processus du choix et de la prise de décision à un âge jeune met l'enfant devant la réalité cruciale que son avenir dépend principalement de ses efforts, ses actions, et ses propres décisions.



## **LES CHOIX**

- 1- Prendre chaque décision avec attention
- 2- Réfléchir de manière responsable
- 3- Faire valoir votre liberté de choisir
- 4- Décider de ce qui est bien à faire, et le faire

***Le FUTUR est entre  
NOS MAINS***

Même dans le tableau d'annonces de l'école, l'administration veille à insérer les concepts de base du développement personnel. Ainsi, sur ce tableau d'annonce, par exemple, figurent des messages profonds et ciblés.



### ***Pensée de la Semaine***

*« Ne suivez pas le chemin qui mène forcément, allez plutôt là où il n'y a pas de chemin et laissez-y une trace »*  
--Ralph Waldo Emerson

### ***Mot de la Semaine***

*Leadership*

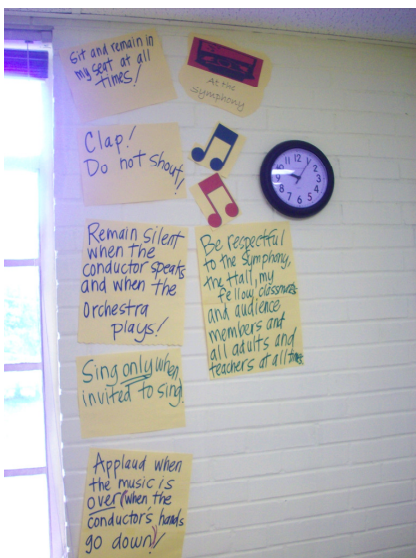
Et pour renforcer le caractère de responsabilité et de maturité chez l'enfant, les élèves sont accueillis par leur professeur à la porte de la classe au début de chaque séance de cours. Les élèves s'alignent devant la porte d'entrée, et serrent la main au professeur qui les salue en leur rappelant leur devoir de travailler dur pour exceller.



*La poignée de main entre élèves et professeurs est un rituel infailible à DNS.*

*La tenue –obligatoire– des élèves en chemise, cravate, pantalon kaki et chaussures noires, inspire la pensée que ces adolescents se sentent déjà de jeunes hommes prêts à aborder la vie avec ses défis, obstacles, et accomplissements.*

Les règles de la bonne conduite étant des éléments infailibles au type d'élèves que DNS vise à développer, on voit un peu partout des rappels de ces règles dans un langage cordial et stimulant. Un exemple est cet ensemble de pancartes accrochées au mur de la salle de musique.



*Je m'assoie et reste à ma place tout le temps.*

*Applaudissez ! Ne criez pas !*

*Restez silencieux lorsque le chef d'orchestre parle et pendant que l'orchestre joue.*

*Je chante seulement lorsque j'y suis invité.*

*Applaudissez quand il n'y a plus de musique (quand les mains du chef d'orchestre sont baissées).*

*Je respecte la symphonie, le couloir, mes camarades de classe, les membres d'audience, et tous les adultes et enseignants, à tout moment.*

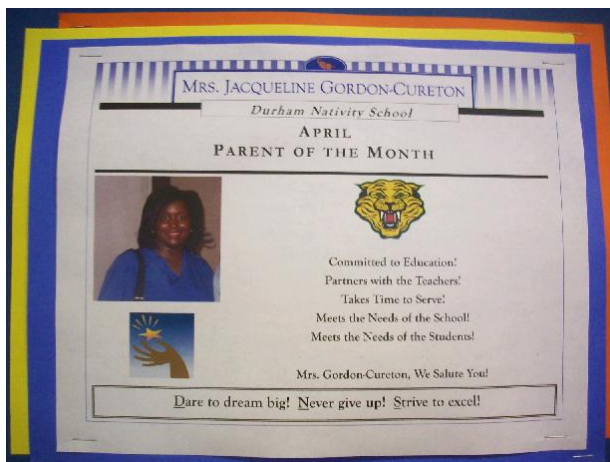


*Dans un autre coin de classe se trouve cette carte qui rappelle les trois qualités principales que l'administration et les enseignants attendent des élèves :*

- *Etre respectueux*
- *Etre préparé*
- *Etre à l'heure*

Mais la stratégie de l'école ne se limite pas uniquement aux élèves et professeurs, elle implique, en effet, très fortement les parents d'élèves. Ainsi, il existe un conseil des parents qui se réunit au moins une fois par mois pour discuter des contraintes potentielles auxquelles leurs enfants feraient face, et pour travailler auprès de l'administration de l'école afin d'éliminer ou diminuer l'impact de ces contraintes.

La motivation étant le mot clé de la réussite, DNS reconnaît constamment les efforts fournis par ses partenaires. Sur le mur du couloir principal est donc accrochée une pancarte qui met en valeur la contribution d'une parente d'élève, Mme Jacqueline Gordon-Cureton. Elle a été nommée au mois d'Avril 2009 comme « Parent du Mois ».



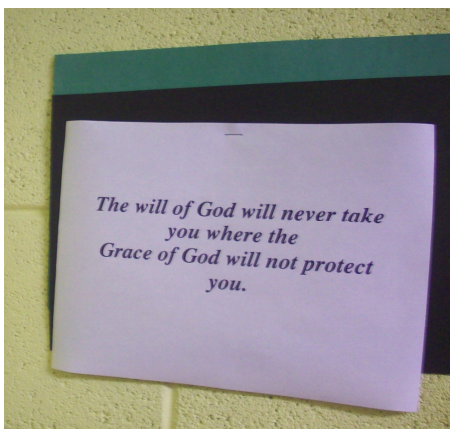
*Sur la pancarte, on voit pourquoi Mme Gordon-Cureton a été primée :*

- « - Engagée pour l'Education - Travaille en partenariat avec les enseignants
- Prend le temps de servir - Répond aux besoins de l'école
- Répond aux besoins des élèves

*Mme Gordon-Cureton, Nous Vous Saluons ! »*



L'équilibre spirituel fait également partie des objectifs de DNS, on trouve alors des citations religieuses accrochées aux murs du couloir.



*La volonté de Dieu ne  
vous mènera pas là où la  
Grâce de Dieu ne vous  
protègera pas.*

Enfin, une personnalité équilibrée se développe au sein d'un corps équilibré, c'est pourquoi DNS valorise l'éducation physique à travers des activités sportives diverses, et à travers son équipe de football « Les Tigres de DNS ». L'équipe participe à des tournois organisés entre les écoles de la région, et lève fièrement le drapeau des tigres.





*Ces photos sont accrochées au mur du couloir principal de l'école pour féliciter les élèves pour leurs réalisations sportives.*

Durham Nativity School présente ainsi un modèle d'école où l'élève reçoit, outre la formation académique de base, un entraînement rigoureux au leadership et au développement personnel.

Les fruits de ces efforts ne sont pas vains, en effet, tous les élèves de DNS, arrivent à décrocher des bourses dans des lycées privés prestigieux à la fin de leurs trois ans de collège. Ils réussissent également à intégrer des universités de renom, toujours avec des prises en charge financières complètes.

Le directeur de DNS, Dr. Moylan, nous éclaire sur la stratégie de l'école et ses objectifs à moyen et long termes à travers une interview dont je présente ci-après un bref résumé. Le texte intégral de l'entretien se trouve en annexe.

## **Résumé de l'interview avec Dr. Joseph Moylan**

Après avoir pris sa retraite en 2007, Docteur Joseph Moylan dirige à temps plein Durham Nativity School (DNS), une école d'enseignement secondaire localisée dans la petite ville de Durham en Caroline du Nord aux États-Unis. L'objectif de l'école est de produire le changement social à travers l'éducation des jeunes enfants économiquement défavorisés. Étale sur 11 ans, le programme prépare ses pupilles à être des individus responsables, réussissant leurs vies personnelles et professionnelles, des leaders qui pourraient transformer les communautés dont ils sont initialement issus.

Pour ce faire, dès la création de l'école, Dr. Moylan a mis en place un programme académique rigoureux, mettant l'excellence et le développement interpersonnel à la tête de ses priorités. L'effet de ce programme est positivement reflété sur les élèves aussitôt qu'ils intègrent l'école, en témoigne la grande satisfaction des parents d'élèves.

Dans l'interview, Dr. Moylan donne des exemples des composantes principales de ce programme, en concluant avec des conseils qu'il adresse à tout individu dont la vision est de participer au changement social à travers l'éducation.

*Dans un système isolé, il se peut que l'effort individuel soit équivalent à l'effort de groupe. Mais dans un monde de plus en plus connecté et interdépendant, il est presque utopique de pouvoir réussir sans l'apport collectif.*

*Ce chapitre présente une façon parmi plusieurs de l'implication de la société civile dans le processus de conduite du changement dans le système d'enseignement national.*

## Chapitre 7

### Le Rôle de la Société Civile

**L**e développement d'une nation ne peut se produire sans l'engagement actif de sa population. Aujourd'hui, la participation directe ou indirecte de la société civile dans le développement socioéconomique est devenue une nécessité plus qu'un luxe. Dans plusieurs pays du monde, le bénévolat dans les associations et organismes publiques a pris une allure de plus en plus croissante, révélant un retour sur investissement positif et encourageant.

En France, par exemple, 28% de la population de plus de 15 ans ont fait du bénévolat en l'année 2005 à un taux moyen de 86 heures par an, soit un progrès de 3,8% par an depuis 1999. Aux Etats-Unis, un an plus tôt, soit en 1998, ce chiffre était de 55.5% reflétant un taux moyen de 3.5 heures par semaine, ou 182 heures par an (à raison de 52 semaines par an). Depuis, ce chiffre a vu une croissance continue catalysée par une conscience de plus en plus accrue de l'importance du travail pour le bien de la communauté.

Au Maroc, ces chiffres sont encore timides, mais leurs pourcentages de croissance sont positifs.

Si l'intérêt pour le service social est de plus en plus important à travers le monde, c'est parce que les citoyens ont compris que le progrès ne prend place qu'avec l'engagement de toutes les composantes de la société.

Dans ce qui suit, je présente l'exemple d'une personne que j'ai eu la chance de côtoyer pendant une période de temps, et dont j'ai beaucoup appris.

## UNE HISTOIRE

---

William Sax (Bill Sax) est Cadre Résident à l'école de Management de l'Université de Duke. Après une carrière de plus de trente ans dans l'industrie pétrolière à travers le monde, M. Sax a décidé de dédier sa retraite au développement social à travers le support intellectuel aux petites entreprises de la ville de Durham, NC.

En 1988, M. Sax a donc créé un programme intitulé « Consulting pour les Petites Entreprises » qu'il enseigne chaque année depuis, à l'Université. Les étudiants inscrits dans ce module travaillent en groupes sur des projets de conseil aux petites entreprises de la ville durant une période de trois mois. Le projet culmine avec une présentation professionnelle en présence du client, résumant les recommandations principales faites par l'équipe d'étudiants. Dans ces projets, M. Sax joue le rôle du modérateur, coachant les étudiants d'une part, et gérant la relation client de l'autre.

Sur vingt et un ans d'existence, le Consulting pour les Petites Entreprises a pu bénéficier à près de 275 petites entreprises dans divers domaines socioéconomiques, produisant un impact majeur sur la communauté de Durham. Dans l'équation, toutes les parties sont gagnantes en fait : Les étudiants développent leur savoir-faire et appliquent les notions apprises en classe sur des projets réels, les clients bénéficient de l'expertise de M. Sax et de ses étudiants à des prix très symboliques, et M. Sax satisfait sa nature altruiste puisqu'il effectue tout ce travail à titre volontaire.

Aujourd'hui encore, M. Sax continue de passer sa retraite à soutenir les entreprises et organismes en difficulté, donnant l'exemple du citoyen patriote, responsable, et respectable.

## **Résumé de l'interview avec M. Bill Sax**

M. Sax explique le principe derrière le Programme de Consulting pour les Petites Entreprises (Small Business Consulting Program) qu'il a démarré vingt-et-un ans plus tôt au sein de Fuqua, l'Ecole de Management de l'Université de Duke.

Il présente ensuite quelques obstacles rencontrés dans ce type de conseil dépendamment de la nature du métier en question.

M. Sax parle enfin des motivations derrière ce choix de fin de carrière, et donne des conseils à tout individu souhaitant intégrer le domaine de l'entrepreneuriat social, ou tout simplement contribuer au développement de sa communauté et de son pays.

## **SIMULATION**

Et si l'on pouvait avoir quelques centaines de « M. Sax » marocains dans notre pays ? Et si chacun de nous, à un certain moment de sa vie et carrière, décidait de dédier son expertise cumulée pendant des décennies à servir et à développer sa communauté locale ?

Si l'engagement à temps plein serait trop fastidieux, imaginons un scénario où chaque personne active de la société donnerait seulement 1 heure de son temps par semaine pour la cause de l'éducation. Nous appellerons cette heure "l'Heure Magique". Pour simplifier les calculs, prenons en compte

uniquement les individus actifs en milieu urbain ayant un diplôme supérieur.

Selon les statistiques révélées dans l'étude menée en 2008 par le Conseil Supérieur de l'Enseignement, le taux moyen d'obtention d'un diplôme supérieur est de 5%. En d'autres termes, sur 100 personnes intégrant l'école primaire, seulement 5 arrivent à obtenir, en fin de parcours, un diplôme supérieur. En nous basant sur cette statistique, calculons le nombre  $N_{us}$  de personnes en milieu urbain ayant un diplôme supérieur :

$$N_{us} = N_u * 5\% ;$$

$N_u$  étant la population en milieu urbain. Selon le Haut Commissariat au Plan, ce nombre en 2004 était de :

$$N_u = 16.463.634 \text{ personnes}$$

En supposant que le pourcentage d'obtention d'un diplôme supérieur était le même en 2004 qu'en 2008, un calcul simple nous conduirait aux résultats suivants :

Nombre de personnes en milieu urbain ayant un diplôme supérieur :

$$N_{us} = 16.463.634 * 5\% \text{ ; Soit : } N_{us} = 823.181 \text{ personnes}$$

Toujours selon le Haut Commissariat au Plan, le taux d'activité en milieu urbain pour les personnes ayant un diplôme supérieur est de 67%. Donc, le nombre de personnes actives ayant un diplôme supérieur en milieu urbain est :

$N_{\text{aus}} = N_{\text{us}} * 67\%$  ; Soit :  $N_{\text{aus}} = 551.531$  personnes

Si ce chiffre paraît très timide comparé à la population du pays, il n'en est pas moins important. En effet, si chacune de ces personnes pouvait donner 1 heure par semaine de son temps libre pour la cause de l'éducation, l'impact serait grandiose. Regardons de près :

$N_{\text{aus}} * 1 \text{ heure/semaine} = 551.531 \text{ heures/semaine}$

Selon le rapport analytique issu de l'étude du Conseil Supérieur de l'Enseignement en 2008, il existe 4911<sup>6</sup> établissements primaires, collégiaux et secondaires en milieu urbain. Si chacun de ces établissements devait bénéficier des heures de volontariat offertes par les citoyens, alors chaque établissement bénéficierait en moyenne de :

Nombre d'heures par établissement par semaine = Nombre d'heures par semaine / Nombre d'établissements

Donc :  $\text{Nombre d'heures par établissement par semaine} = 551.531 / 4911$

Ce qui donne :  $\text{Nombre d'heures par établissement par semaine} = 112 \text{ Heures Magiques}$

Si chaque établissement compte en moyenne une trentaine de salles, cela ferait à peu près :

---

<sup>6</sup> Nombre de lycées = 576 ; Nombre de collèges = 742 ; Nombre d'écoles primaires = 3593 (Rapport Analytique, CSE, 2008)



Nombre d'heures par classe par semaine = 3 à 4  
Heures Magiques !

Et si seulement la moitié de ces personnes volontaires  
participait à cette activité,



**Le Nombre moyen d'Heures Magiques serait de  
1 à 2 heures par semaine par classe !!**

Maintenant, quel impact tout cela aurait-il ? Voyons voir :

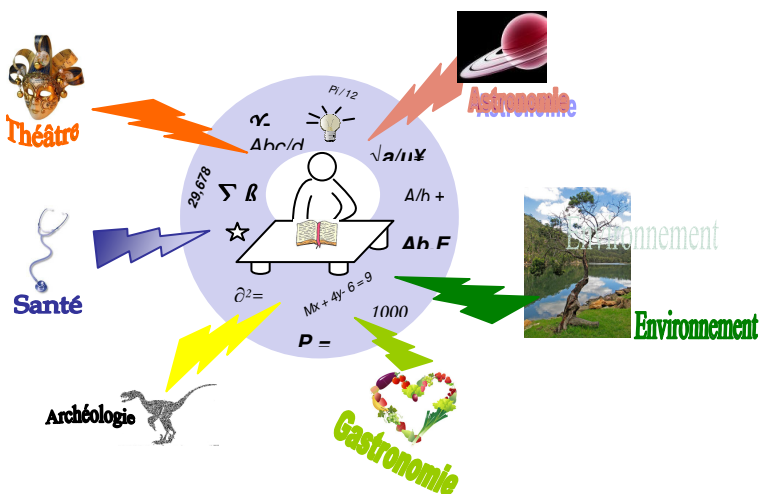
Tout d'abord, à quoi ressembleraient ces heures magiques ? J'imagine que, étant donné que chaque bénévole est actif dans un domaine spécifique, il serait raisonnable que cette personne contribue à l'éducation nationale dans son domaine d'expertise. Je donne un exemple :

➡ Si Kenza est médecin, elle pourrait parler aux enfants du primaire de l'importance de l'hygiène et de quelques moyens simples de protection contre les maladies.

➡ Si Omar est entrepreneur, il pourrait s'adresser aux élèves du lycée du coin pour les introduire aux pratiques du business et à l'art de l'entrepreneuriat à travers sa propre expérience. Cela aiderait ces jeunes élèves, en effet, à découvrir un autre type de carrière non souvent cité dans les sessions d'orientations.

➡ Et si Malak est ingénieur, elle pourrait éclairer les élèves du collège du quartier sur les besoins et spécificités de son métier. Cela leur serait d'une grande utilité puisqu'ils seraient amenés à choisir leurs spécialisations vers la fin de l'année scolaire.

De même, l'on pourrait imaginer des séances en musique, théâtre, poésie, sciences de l'univers, dessin, environnement, archéologie... gardant en esprit que les enfants sont des sources inépuisables en curiosité, et possèdent une capacité d'absorption d'informations bien supérieure à ce que l'on a tendance à croire.



Apprendre de nouveaux concepts dans divers domaines casse la routine de l'élève et rend son expérience estudiantine plus stimulante

Revenons alors à la question de l'impact de ces heures de volontariat. Si cela est déjà assez clair dans les esprits, on noterait bien que le rôle de Kenza, Omar, Malak, et tous les autres, transcenderait les parois de la classe où ils font leurs présentations pour produire un impact social beaucoup plus important :

- Pour les plus petits, les séances d'heures magiques feraient de l'école une expérience plus fascinante et plus attractive puisqu'elle serait imprégnée de renouveau continu. Le résultat en serait une motivation croissante des élèves, ce qui conduirait probablement à la réduction du taux d'abandon scolaire dont souffre gravement notre système éducatif.
- Les élèves du collège, à leur tour, profiteront de ces heures qui constitueraient un tremplin efficace vers l'étape cruciale qu'est le choix de la spécialisation.
- Enfin, les élèves du lycée gagneraient l'opportunité inouïe de discuter et d'échanger des idées avec des adultes et professionnels de domaines divers, les aidant ainsi à être mieux préparés pour faire face aux défis et besoins du monde professionnel.

Dans ce chapitre, nous avons vu, à travers un exemple, que le citoyen lambda pourrait entreprendre des actions dans sa vie quotidienne dans le but de participer au développement social du pays. L'enjeu total étant d'internaliser l'idée que le progrès ne peut prendre place uniquement à travers des lois et des institutions, mais aussi, et surtout, grâce à l'effort que chacun de nous ferait pour tracer un chemin susceptible de guider et illuminer les générations futures.



“ Le Changement ne viendra pas si nous attendons  
l'arrivée d'une autre personne ou d'un autre temps.  
Nous sommes les personnes que nous attendons.  
Nous sommes le changement que nous voulons. ”

Barack Obama, discours du 5 Février 2008

# **ANNEXE**

## Interview avec Pr. Shane Dikolli

---

### *Aperçu biographique :*

*Dr. Shane Dikolli est Professeur Assistant en comptabilité à Fuqua School of Business à l'Université de Duke. Il enseigne actuellement un cours en contrôle de gestion dans le programme du MBA. La recherche du Dr. Dikolli comprend l'effet économique des horizons temporels sur la mesure et l'application des indicateurs de performance dans le contexte des contrats d'incitation, ainsi que dans la gestion des opérations. Les recherches du Pr. Dikolli ont été publiées dans plusieurs revues de contrôle de gestion, y compris le Journal of Accounting Research.*



**Pr. Dikolli, je commencerai par vous demander si vous pensez qu'il existe un lien entre le fait d'être passionné par son travail en tant qu'enseignant, et le degré de performance en classe en termes d'en-gagement et de créativité. Pensez-vous qu'un tel lien existe?**

**Pr. Dikolli :** Oh absolument. Je crois sincèrement que les deux éléments clés pour bien faire son travail en classe, outre la maîtrise du contenu et son organisation, sont la passion et la compassion, c.à.d. apprécier ce que l'on enseigne et avoir de l'empathie envers l'apprentissage des étudiants. Ces deux éléments font que l'expérience en classe est enrichissante non seulement pour les étudiants mais aussi pour l'enseignant.

Donc voilà, je dirais que la passion et la compassion sont mes premiers critères.

**Pensez-vous qu'il existe une exception à cette règle ? Y aurait-il des situations où ces deux éléments ne seraient pas applicables ?**

Je pense que cela pourrait arriver uniquement lorsque l'enseignant possède une maîtrise extraordinaire du contenu, et que ce contenu est extraordinairement applicable à ce que l'élève apprend de sorte que ce dernier l'aspire abstraction faite du fait que le professeur l'enseigne avec passion ou pas. Mais je pense que cette situation est très rare. Je pense que les enseignants qui ont une très bonne maîtrise du contenu du cours sont souvent très passionnés par ce qu'ils font. Dans ma propre expérience, lorsque j'étais étudiant moi-même, tous mes professeurs, je pense à l'unanimité, qui étaient d'excellents enseignants étaient ceux qui appréciaient ce qu'ils enseignaient, et c'est probablement la raison pour laquelle j'essaie d'être passionné par mon travail, parce que cela engendre un haut niveau d'apprentissage.

**Pensez-vous que cela engendre une expérience d'apprentissage également unique pour les étudiants ?**

En fait, je peux seulement apporter un jugement à la base des évaluations que je reçois chaque trimestre des étudiants. J'ai été ici à Duke depuis 2006, et dans ma première année j'ai eu 198 étudiants, cette année j'en ai eu 205. Parmi tous ceux-là, la première chose qui est mentionnée dans les évaluations et que les étudiants aiment le plus, est que j'ai de la passion pour ce que j'enseigne et que j'ai beaucoup d'énergie associée avec cette passion, et je pense que cela me renforce de savoir que je fais pour les étudiants quelque chose qu'ils apprécient



réellement. Donc que cela signifie qu'ils en retiennent du contenu qu'ils appliqueraient par la suite dans leurs carrières, je n'en sais rien, mais ce que je sais, c'est qu'il est pratiquement unanime que les étudiants aiment ce qu'ils apprennent en classe parce qu'ils voient que j'aime le leur enseigner.

**Sans doute. J'ai eu l'occasion de prendre votre cours l'année dernière, et ça a été l'une des meilleures expériences que j'ai eues à l'école.**

Merci.

**Pendant que j'assistais à votre cours, je me rappelle qu'à chaque fois qu'on apprenait un nouveau concept, on l'apprenait de manière tellement subtile de sorte à ce que l'on ne s'en rend pas compte, jusqu'à la fin de la séance, et l'on réalise Oh ! Ouah ! Je viens de comprendre ! Ma question est : Prenez-vous le temps de réfléchir à ce processus lorsque vous préparez le cours, et suivez-vous cette approche de manière intentionnelle ?**

Oui, je le fais en fait. Je passe beaucoup de temps à réfléchir à la manière la plus percutante de transmettre le message. Je le faisais dans le passé aussi, et j'ai appris que le fait de simplement se lever et se mettre à parler pendant une heure ne pourra produire l'impact souhaité, à moins que j'arrive, d'une manière ou d'une autre, à avoir l'attention et l'engagement des étudiants. Donc j'essaie constamment de trouver des méthodes créatives pour avoir cette attention et cet engagement. Et donc pour ce faire, je peux raconter parfois des histoires personnelles liées à mon expérience et auxquelles les étudiants se connectent facilement, ou alors je peux structurer le cours en utilisant un moyen créatif pour engager les étudiants, par exemple, des jeux où ils prennent différents rôles. Je passe beaucoup de temps à réfléchir à la

manière dont je peux laisser les étudiants participer dans des débats non seulement avec moi mais aussi entre eux, et je pense que cela produit un effet dont ils se rappellent longuement après.

### **The Berkshire Toys Company !**

Ah oui The Berkshire Toys, donc tu t'en souviens !

### **Bien sûr !**

**Laissez-moi donc vous poser une question que je me pose souvent : Pensez-vous que chacun devrait identifier sa vocation ou sa passion et faire ce qu'il/ elle peut pour travailler dans le domaine de cette vocation, ou bien devrions-nous plus suivre les tendances du marché et opter pour le job le plus lucratif, le plus populaire... ?**

Humm...Ok. J'ai des opinions sur cette question qui ont changé avec le temps. Pendant longtemps je croyais qu'il était insensé qu'une personne fasse ce que le marché demandait, et qu'elle devrait seulement travailler dans le domaine qui la passionne le plus. Maintenant je remets cela en question un petit peu parce cela peut engendrer une situation où l'on soit tellement passionné par un métier -que le marché externe ne valorise pas nécessairement- que l'on finirait incapable d'exercer ce métier passionnément. Je te donne un exemple : Je connais beaucoup d'étudiants intéressés par l'impact social de l'environnement et des domaines semblables où le marché n'offre pas nécessairement beaucoup d'opportunités, donc à moins que l'on ait non seulement la passion, mais aussi un talent supérieur à autrui, une sorte d'avantage compétitif, l'expérience serait accompagnée de beaucoup d'échecs et de déceptions. Donc il faudrait qu'il y ait une demande dans le marché pour pouvoir suivre cette passion. Voilà, donc je crois aujourd'hui en une approche plus équilibrée où si l'on

souhaite suivre sa passion, il faut juste s'assurer qu'il y a suffisamment d'opportunités pour le faire, et qu'il ne faudrait pas la suivre aveuglément sans considération pour l'intérêt qu'autrui aurait pour cette même passion, donc il s'agit d'être plus prudent concernant ce choix. [...].

**Je passerai maintenant à une question plus générale : L'année dernière, vous avez été décerné le Prix d'Excellence en Enseignement qui est une gratification très honorable et très respectée dans le milieu académique. Pourquoi pensez-vous que l'on vous a accordé ce prix ?**

Oh oui... J'ai été très honoré de le recevoir. Je crois réellement que ça revient encore une fois à cette question de passion et compassion. Les étudiants voyaient que j'étais passionné par mon travail et que je veillais constamment à leur apprentissage. Pour donner un exemple : le cours, tel que je l'avais initialement conçu, n'avait pas ce cas de Berkshire Toys Company, et l'une de mes règles de base dans l'enseignement est de ne pas modifier la structure générale du cours [une fois le trimestre entamé] parce que cela peut causer une confusion chez les étudiants dont il peut être difficile de se remettre. Mon épouse est professeur également et elle comprend cette approche et la nécessité de conserver le design initial du cours pour éviter de commettre de grosses erreurs. Donc j'allais commettre cette grosse erreur, et j'en étais conscient. Mais j'avais un sentiment si fort que les étudiants allaient bénéficier de ce cas et qu'il retracerait plusieurs aspects de leurs expériences que j'ai décidé de l'introduire dans le cours. Je leur ai donc écrit pendant les vacances de Noël, et je leur ai dit « Ecoutez je suis vraiment désolé de vous faire ça, mais je pense réellement qu'on devrait étudier un cas différent, et le voici. » et je le leur ai envoyé. C'était l'une des meilleures expériences qu'on a eues parce que je savais que le cas allait répondre à leurs attentes, je le savais et

je savais que je les comprenais suffisamment bien pour leur proposer d'introduire un cas qui n'était pas initialement prévu au début du cours, mais dont ils allaient bénéficier substantiellement.[...] Donc il s'agit de comprendre les étudiants et d'essayer de trouver le moyen de les engager. Un autre exemple à travers lequel je pense impacter les étudiants, au moins je l'espère, est que j'apprends leurs prénoms par cœur dès la première séance, et ils apprécient cela énormément, ils l'apprécient. Cela leur montre aussi qu'ils sont importants pour moi, ce qui les motive par la suite à être plus engagés dans le cours et plus attentionnés. Plusieurs étudiants viennent me voir après pour me dire que le fait que je prenne la peine d'apprendre le prénom de tout un chacun les touche réellement et fait qu'ils sont plus encouragés à participer en classe.

**Et je suis sûre c'est l'une des raisons pour lesquelles les étudiants vous admirent tellement. Mais plusieurs d'entre eux sont curieux de savoir comment vous arrivez à mémoriser plus de 200 prénoms chaque année, et à vous en rappeler des années plus tard ? Y a-t-il un processus magique derrière ?**

En effet, c'est l'une des questions les plus fréquentes que je reçois chaque année des étudiants. Je pense qu'ils voient la valeur des méthodes de remémoration que j'emploie, et qu'ils voudraient savoir comment les appliquer de leur côté.

J'aurais aimé dire qu'il existe une réponse simple, mais je ne pense pas qu'il y en ait une. Avec le temps, j'ai appris à associer les noms avec les visages. J'ai commencé à faire ces associations à l'âge de 9 ans lorsque mes parents m'avaient autorisé à acheter, à travers un club de lecture, un cours sur la mémorisation, ce que je pensais pourrait m'aider à réussir mes examens. Il s'est avéré, en effet, que ce cours était réellement à la base de ma capacité à associer les noms avec les visages,

il y avait certaines astuces que j'ai apprises dans ce cours et dont je me rappelle jusqu'à aujourd'hui.

Généralement, je me souviens seulement des prénoms, je ne me focalise sur les noms de familles qu'à la fin du trimestre, où il faut que j'assigne les notes.

En bref, voici le processus que je suis pour me rappeler des prénoms:

- 1- Deux mois à peu près avant le début du cours, j'imprime une copie des noms ainsi que les photos des étudiants que j'enseignerai.
- 2- Pendant cette période avant le début du cours, j'utilise mon temps libre durant les voyages d'affaires ou les déplacements personnels pour apprendre les prénoms. J'emmène avec moi la liste des noms et les photos, puis j'utilise des astuces pour associer les noms aux visages. Durant les vacances de Noël dernier, j'ai appris 200 prénoms pendant le temps de pause où je ne conduisais pas lors de mon voyage avec ma famille au Canada. Dans le passé, j'utilisais le temps que je passais dans l'avion pendant les longs voyages en Australie pour apprendre les noms (Pr. Dikolli est originaire d'Australie).
- 3- Quelques astuces d'association que j'utilise pour me rappeler des visages :
  - a. J' imagine/visualise une personne qui ressemble à la personne dont j'essaie de me souvenir et qui porte le même prénom
  - b. J' imagine/visualise la nouvelle personne entrain de serrer la main à une autre personne (ex : un collègue, ami, proche, ou ancien étudiant) que je connais bien et qui a le même prénom

- c. J'associe/visualise la nouvelle personne avec une personnalité célèbre du même prénom
  - d. J'associe/visualise la nouvelle personne avec d'autres nouvelles personnes du même prénom
- 4- J'utilise constamment la répétition dans les 2 à 3 heures que je mets à mémoriser les noms. Je cache le nom et m'en rappelle juste en regardant la photo. Une fois je maîtrise cela, je renverse l'ordre dans lequel je regarde les visages.
  - 5- Si cela est possible, j'essaie d'accéder à une photo différente de la même personne. A Duke, on peut trouver la photo de Fuqua (l'école de Business), et la photo de l'université. J'utilise aussi Facebook. Ces différentes vues des personnes me permettent réellement de développer une bonne mémorisation de la personne.
  - 6- Quand je rencontre quelqu'un, j'essaie d'utiliser son prénom en le/la saluant. Les visages les plus difficiles à mémoriser sont ceux des femmes qui coiffent leurs cheveux différemment entre la classe et la photo, et les hommes dont la coupe et le rasage ont changé depuis le temps de la photo !

J'aurais aimé dire qu'il existe un processus plus simple que celui-ci, mais je n'arrive à en trouver un. Je ne suis certainement pas parfait mais je peux dire que je reconnais 95% des étudiants depuis la première fois où je les rencontre jusqu'à plusieurs mois après la fin du cours. Ma mémoire s'affaiblit avec le temps, mais des 500 personnes que j'ai enseignées à Duke depuis Janvier 2007, je pense que je me souviendrais de 400 d'entre elles si je les rencontre aujourd'hui. Comme tu peux le deviner, moins je vois la personne, moins je m'en souviens.

**Impressionnant !...Laissez moi vous poser une dernière question : Imaginez que vous êtes en Afrique, au Maroc, et que vous visitez une université locale. L'université n'a pas forcément les mêmes moyens matériels que Duke, mais les professeurs, les administratifs sont motivés pour apporter un changement positif au système d'éducation. Quel conseil leur four-niriez-vous ?**

Humm...yeah... c'est une question intéressante et je n'y ai pas vraiment beaucoup réfléchi. Mais je dirais que l'une des choses que je ferais serait de recruter des gens réellement intéressés par le travail qu'ils feront, ceux qui veulent réellement apporter une différence et impacter les étudiants et l'établissement par leur présence. Des gens qui se soucient non seulement du contenu du cours mais aussi du degré d'apprentissage de ce cours par les élèves. Je pense que cela produira de très bons effets. Je suis arrivé à la conclusion que se concentrer excessivement sur le contenu du cours est équivalent à créer plus de difficultés dans le processus d'apprentissage, aussi bizarre que cela puisse t-il paraître. Mais je dirais plutôt qu'un cours avec moins de contenu, mais enseigné par quelqu'un qui s'en soucie réellement et qui se soucie du niveau d'apprentissage de ses étudiants, créerait une expérience éducative plus profonde, qui sera retenue dans les esprits plus long-temps. J'ai vu des gens commettre l'erreur de vouloir être crédibles et rigoureux en balançant tellement d'informations dans le cours que les étudiants n'en retiennent presque rien. Donc plus est moins. Voilà ce que serait mon conseil. Si tu veux réellement produire un changement, commences par quelque chose que tu maîtrises, dont tu es passionné(e), et que les étudiants apprendraient aussi passionnément. Soucies-toi de l'apprentissage de ces étudiants, et fais le vraiment bien, et puis bases toi sur ce début pour aller de l'avant.

**Très perspicace. Merci. Voudriez-vous ajouter quel-que chose d'autre que je n'ai pas adressé dans mes questions ?**

Personne ne m'a en fait posé ces questions auparavant, et maintenant que tu me les poses ça m'a, en quelque sorte, ouvert les yeux sur le processus d'enseignement. Je n'y pense pas beaucoup, j'essaie juste de le faire aussi naturellement que possible. Mais c'est très lié aux notions de passion et compassion, et avoir une présence bénéfique .C'est vraiment ce qui fait la force de l'éducation. Mais aussi moins de contenu ; si l'on veut en fait avoir un classement des caractéristiques de l'enseignant que l'on veut recruter, je dirais : Passion, compassion, organisation, ensuite contenu. Je viens de le concrétiser dans mon esprit maintenant qu'on en parle, mais c'est ce que je crois. Je ne sais pas si c'est correct. Je ne sais pas si les experts en éducation seraient d'accord avec moi, mais il paraît que cela fonctionne, pour moi au moins.

**Et on voit que ça fonctionne très bien !**

Merci

**Merci à vous, merci infiniment Shane.**

C'est quand tu veux.



## Interview avec Dr. Joseph Moylan

---

### *Aperçu biographique :*

*Dr. Moylan a démarré son parcours en médecine et chirurgie en 1960. Enseignant de chirurgie dans plusieurs universités Américaines dont l'Université de Washington et l'Université de Duke, il a aussi été Directeur de centres de traumatisme et de centres de soins intensifs. Retraité en 2007, Dr. Moylan dirige Durham Nativity School qu'il a créée sept ans plus tôt, une école qui fournit un enseignement de haute qualité aux garçons défavorisés de la ville de Durham, North Carolina.*



**Dr. Moylan, merci d'avoir accepté de me rencontrer aujourd'hui. Vous étiez docteur au Centre Médical de Duke, et après votre retraite, vous avez créé Durham Nativity School (DNS) que vous gérez depuis 8 ans. Pourriez-vous nous parler du modèle de cette école ?**

**Dr. Moylan :** Le modèle de l'école est un programme de 11 ans, qui commence au collège, puis qui s'étend au lycée et à l'université, et l'objectif de ce programme est d'apporter un changement au sein de la communauté. Nous préparons, dans cette instance, un groupe de jeunes hommes, grâce à l'enseignement et le travail social, pendant 11 ans, en leur donnant les talents académiques, et en les sensibilisant aux problèmes majeurs de notre communauté tels le crime, la

violence, la scolarisation défaillante, et la dislocation sociale. Ils comprennent donc ces problèmes, et au long de ces 11 années, nous leur inspirons la passion de vouloir changer et résoudre ces problèmes de sorte à ce que lorsqu'ils obtiennent leurs diplômes de l'université à la fin de ces 11 années, ils comprennent ces problèmes, sont capables de les résoudre, et veulent les résoudre, en tant que groupe. Ces jeunes hommes seront ensemble pendant 11 ans, pas nécessairement dans la même école, mais travailleront périodiquement, pendant leur scolarité au lycée et à l'université, sur des projets de communauté. Le modèle est donc centré autour du changement de la communauté, de la préparation de jeunes hommes à être des leaders en le changement de la communauté.

### **Et c'est un programme non-payant**

En effet. Les trois premières années, qui sont les années du collège, et qui ont lieu dans cette école, Durham Nativity School, sont non-payantes. L'enseignement s'étale sur l'année entière, il comprend des programmes éducatifs, des programmes de service social, d'éducation physique, d'art, de théâtre. Le programme comprend aussi des campings d'été pour permettre aux élèves d'interagir entre eux dans un programme de leadership social. Les quatre années d'après se passent au lycée, elles sont également non-payantes. Les fonds pour financer ces quatre années proviennent principalement des lycées eux-mêmes, bien que nous contribuons un peu à cette bourse. Enfin, pour les quatre dernières années qui ont lieu à l'université, les fonds proviennent du gouvernement, des universités, ou bien des programmes de bourse d'études en dehors de notre contrôle. Mais parce que nos jeunes élèves sont académiquement bien préparés, et qu'ils sont issus de milieux financièrement difficiles, ils sont qualifiés pour recevoir ces bourses.

**Vous avez parlé de la diversité du programme ici à DNS. Quel est le degré de flexibilité que vous avez pour concevoir et construire ce programme ?**

Nous faisons partie d'un réseau d'écoles appelé « Nativity Schools ». Il y en a 41 de ces écoles à travers les Etats-Unis. C'est un réseau très décentralisé : Les écoles sont indépendantes financièrement et académiquement. Elles partagent, par contre, les best practices. Notre programme scolaire est, cependant, basé sur un nombre de prémisses ; nous suivons le programme académique de l'enseignement secondaire de l'Etat de North Carolina, mais nous avons levé le niveau de ce programme plus haut pour répondre aux exigences que nos élèves rencontreront au lycée.

**Pourriez-vous en donner un exemple plus spécifique ?**

Dans le programme étatique, et pour les niveaux de la première, deuxième et troisième année du collège, il y a, par exemple en mathématiques, des objectifs d'apprentissage dans un cours d'algèbre. Nous avons dépassé ces objectifs de sorte que lorsque les élèves finissent la troisième année, ils ont un niveau en mathématique qui dépasse d'un an ou deux le niveau standard des écoles publiques. Nous accélérons donc les objectifs et levons la barre haut.

**Parlant de ce même point, vous avez mentionné que vous avez plusieurs programmes de leadership comme le théâtre, le camping, le service social...etc. J'aimerais me focaliser sur ce troisième aspect qu'est le service social : Comment mettez-vous en place un tel programme dans votre école, et comment est-ce que vos élèves y sont impliqués ?**

Encore une fois, notre point focal est de créer des leaders, et plusieurs aspects de l'école encouragent le leadership. Le service social est seulement un de ces aspects. Parlant de leadership en général, la première chose est que l'élève ou l'individu devrait avoir un sens de possession de ce caractère. Nous encourageons cette attitude en créant un environnement où l'enfant comprend que le succès dépend de la persévérance et de la responsabilité personnelle. Cela commence chaque matin lorsque l'enfant arrive à l'école, l'administration de l'école les rencontre à la porte, leur serre la main, leur souhaite la bienvenue, et leur demande : « Allez-vous travailler dur ? ». Ceci est répété chaque matin, de sorte qu'avec la répétition, l'enfant comprend que ce qui détermine son succès est le degré d'effort qu'il fournit dans son travail. Avant que chaque cours ne commence, les élèves s'alignent devant la porte de la classe et sont, encore une fois, individuellement accueillis dans l'environnement d'apprentissage par le professeur qui leur dit : « Vous êtes ici pour donner votre maximum, et c'est ce que j'attends de vous ».

La deuxième composante de leadership à l'école est la tenue. Nos élèves portent des chemises, des cravates, des pantalons kaki et des souliers, de sorte que leur apparence soit différente des élèves d'autres écoles, particulièrement des écoles qu'ils auraient fréquentées dans le passé. Cela met en exergue le fait qu'il s'agit de leur responsabilité d'avoir un bon look, de s'habiller correctement.

Le dernier aspect du leadership de l'école est que nous avons un code de conduite. Chaque jour, les élèves récitent un hymne où ils affirment qu'il est de leur responsabilité de travailler dur, de rêver, de donner leur maximum, et d'être des individus responsables dans le futur. Enfin, ils apprennent à se tenir correctement, à faire des présentations en public, à converser...etc.

Donc celles-là sont les parties intrinsèques du leadership que l'on applique au sein de l'école.

Nous avons des projets de service social. Nous travaillons avec un ensemble d'organismes à but non lucratif qui aident les démunis. Nous les assistons à délivrer ces services. Ces organismes travaillent, par exemple, dans un centre pour SDF (Sans Domicile Fixe) où les moins favorisés viennent pour avoir des repas et un habitat. Les élèves partent un ou deux jours par semaine à ces centres, où ils servent les repas et interagissent avec ces démunis. Ceci crée deux composants de leadership : Le service et la responsabilité de redonner un peu de ce qu'on a. Mais cela leur permet aussi d'avoir un contact direct avec le problème. Ils comprennent qu'il y a des gens qui, malgré qu'ils fassent tout ce qu'ils peuvent, restent incapables d'être indépendants. Les élèves apprennent donc dans un environnement réel que ces personnes là ne sont pas des gens qui n'ont pas essayé, mais qu'elles font de leur mieux. Du coup, ils comprennent qu'au lieu d'être constamment dans la position passive de critiquer autrui, il vaut mieux les aider activement à surmonter leurs problèmes. Ils apprennent qu'il est facile de critiquer, mais que la réalité est différente [...] et qu'il y a divers aspects de la société Américaine qui ne permettent pas à tout le monde de réussir.

### **Les élèves apprécient-ils ces expériences ?**

Je pense qu'ils reçoivent beaucoup de feedback positif du service qu'ils accomplissent. Dans chaque type de service pour les démunis, je pense que les personnes qui servent de manière fréquente en gagnent plus que ce qu'elles ne donnent. Cela donne aux élèves un sens de réalisation, ils se disent : « J'ai fait quelque chose [j'ai pu aider quelqu'un] même si je n'ai que 11 ans ! ». Cela leur apprend, très tôt dans leurs vies que le service social est important.

**Qu'en est-il des parents ? Avez-vous déjà reçu des plaintes des parents qui souhaiteraient plutôt voir leurs enfants travailler sur des exercices académiques que de servir dans un centre de démunis ?**

Non, nous n'avons pas eu de plaintes concernant cela, et puis aussi nous avons une longue journée académique qui commence très tôt, elle est donc 3 à 4 heures plus longue qu'une journée académique standard en Amérique. Nos élèves vont à l'école depuis 7 :30h du matin jusqu'à 18 :00h, alors que l'horaire standard des écoles publiques ici est de 8 :30h à 14 :30h ou 15 :00h. Donc les parents voient que leur enfant reçoit une expérience académique plus consistante. Ils valorisent cette expérience, et perçoivent la maturité de caractère qui l'accompagne. Cela fait plaisir de voir que l'on réalise quelque chose d'important, du coup, les élèves travaillent plus dur au sport, en classe, dans leur développement personnel. Avec le temps, les parents perçoivent l'importance de ce développement personnel à travers les activités de leadership.

**C'est très inspirant... Le sujet est vaste, mais je me contenterai de vous poser deux dernières questions : Si l'on vous demande de donner un conseil aux jeunes et professionnels qui souhaitent laisser une marque positive sur le système d'éducation, par exemple au Maroc, à travers divers projets, quel serait ce conseil ?**

Je pense que le conseil serait à plusieurs composants :

Premièrement, ce n'est pas une solution immédiate. C'est une solution qui met du temps pour donner des résultats. Nous sommes à notre neuvième année, et nous allons voir notre premier groupe intégrer l'université cette année-ci, et chaque

pas devant renforce notre conviction que ce que nous faisons est bien. Ceci dit, on sait qu'on ne verra pas un impact majeur sur la communauté avant la onzième année où nos élèves qui auraient terminé l'université reviendraient pour apporter le changement souhaité. Donc la première chose que je dirais à ces gens est de s'assurer que la gratification ne sera pas immédiate. Plusieurs programmes d'éducation, de pauvreté, de désagrégation sociale veulent atteindre des résultats en l'espace de quelques mois. Ce n'est pas la bonne approche

Deuxièmement, je conseillerais à ces personnes de commencer à une petite échelle. Chez nous, nous avons 15 élèves par classe, ce chiffre ne sera jamais plus large à cause du mécanisme interne, des ressources, et de l'impact produit. Une fois les élèves obtiennent leurs diplômes de l'université, année après année, on commencerait à percevoir le changement dans la communauté. Donc les personnes pessimistes se focalisent sur les chiffres, mais notre façon de faire nous assure un processus solide et stable. Si l'on croit que le succès s'obtient seulement en produisant un impact sur un large nombre de personnes, alors on perdrait rapidement de vue l'objectif final et l'enthousiasme pour l'atteindre.

Enfin, il faudrait être capable de s'adapter aux changements des circonstances. Sur ces neuf dernières années, nous avons évolué en termes de ce qu'on fait, de comment on le fait, et des programmes et ressources que nous utilisons pour cette fin, selon les circonstances. Les temps changent et les personnes changent aussi, et il faut être capable de s'y adapter.

**C'est très bien dit ! Avant de vous remercier, j'aimerais vous demander de faire une dernière réflexion sur votre choix. Vous étiez un chirurgien respecté et reconnu, et au lieu de passer votre retraite sous le soleil, vous avez choisi de consacrer votre temps, énergie, et argent à éduquer et**

**enseigner ces enfants économiquement défavorisés.  
Pourquoi avez-vous fait ce choix ?**

Écoute... Fadwa, si tu y songes, je pense que c'est une évolution naturelle de ma vie professionnelle. En tant que chirurgien, je me focalisais sur les personnes malades et blessées, et je recevais une satisfaction personnelle énorme du fait d'aider, de corriger ou de diminuer ces blessures et ces maladies. Ce que je fais aujourd'hui est simplement une autre façon d'assister des personnes faisant face à des difficultés. Au début c'était les maladies et les blessures, aujourd'hui, il s'agit de difficultés sociales et économiques. [Ceci est] incroyablement satisfaisant, incroyablement motivant. Voir une personne recouvrir d'une blessure, guérir d'une maladie, ou progresser académiquement est... simplement incroyablement motivant jour après jour.

**Merci infiniment Dr. Moylan...**

Oh ! C'était un plaisir !



## Interview avec Jodi Smith

---

### *Aperçu biographique :*

*Jodi est étudiante à l'Université de Duke où elle complète son Mastère en Administration des Entreprises (MBA).*



**Bonjour Jodi, merci d'avoir accepté mon invitation. Tu es étudiante dans le programme MBA et tu viens de compléter ta première année. Félicitations ! J'ai appris que tu as été impliquée pendant cette année scolaire avec un programme d'entrepreneuriat intitulé le STEP Program. Pourrait-on commencer par te demander de donner une brève description de ce programme et en quoi il consiste ?**

**Jodi :** Merci Fadwa. Bien sûr, STEP signifie Programme de Succès à travers l'Entrepreneuriat (Success Through Entrepreneurship Program). C'est un programme qui s'étale sur trois mois où les étudiants de première et deuxième année de Duke jouent le rôle de parrains et guides pour les lycéens de la région de Durham. L'année dernière, j'ai été responsable d'une équipe de douze étudiants de Duke qui partaient avec moi pour travailler avec quatre groupes d'élèves dans l'un des lycées locaux. Chaque groupe d'élèves serait composé d'à peu près quatre élèves, et j'essayais donc d'avoir au moins deux étudiants de Duke pour chaque groupe de lycéens afin de les orienter et les aider à développer leurs plans d'affaires.

### **Comment décidez-vous de la taille du groupe d'élèves ?**

Le nombre d'élève par groupe va de trois à quatre, parfois même cinq. Mais nous avons trouvé que quatre élèves était un nombre facile à gérer. C'était suffisant pour donner aux élèves quelque chose à faire, et généralement, c'est plus facile à suivre.

### **Donc vous partez à ces lycées, évaluez et aidez les élèves à développer leur talents d'entrepreneuriat, comment est-ce que le programme culmine t-il ?**

Comme je l'ai dit au début, c'est un programme de trois mois, et ce qui intéressant dans l'Etat de la Caroline du Nord est que les élèves sont obligés de prendre un cours en business et entrepreneuriat avant qu'ils ne puissent quitter le lycée. Donc tous les élèves passent par ce cours où ils apprennent les choses basiques comme ce qu'est un plan d'affaires, le marketing, la comptabilité, ...etc. Ils ont donc une base que nous exploitons pour transposer tous ces concepts à la réalité en les laissant créer des plan d'affaires en utilisant les ressources de Duke, et nous les aidons étape par étape dans ce processus. Pendant chacune des 12 semaines, les élèves sont assignés un devoir à accomplir. Par exemple, le devoir de la première semaine pourrait être de définir et décider de l'idée d'entrepreneuriat, la semaine suivante consisterait à faire la recherche sur cette idée, ensuite il serait question de développer, un par un, la mission de l'entreprise, ses objectifs, la concurrence, le plan marketing, le plan financier...etc, jusqu'à ce qu'on obtienne, à la fin du programme, un plan d'affaires, ou du moins un bon brouillon du plan d'affaires que les élèves présentent le jour de la compétition devant un jury qui distribue différents prix.

### **Qui sont les membres du jury ? Sont-ils des étudiants, des professionnels,... ?**

Le jury est composé d'étudiants et de professeurs. Cette année, nous entendons amener plus de professionnels de la région. Cette région est connue par son grand centre de recherche où sont basées plusieurs entreprises et startups, donc nous disposons d'une forte communauté entrepreneuriale qui voudrait être impliquée et servir comme jury, mais aussi comme parrains pour les gagnants de la compétition.

### **Quelle la fréquence de vos visite des écoles ?**

Durant le programme, nous rencontrons les élèves une fois par semaine, les mercredis, pendant une heure à une heure et demie. Mais nous les rencontrons aussi à l'extérieur de l'école. Pour mon cas par exemple, je rencontre mes élèves le samedi pour revoir avec eux tous ce qu'ils ont fait pendant la semaine, et répondre à leurs éventuelles questions...cela peut prendre du temps, mais on se rend compte que les voir une fois par semaine n'est pas vraiment suffisant, donc on tolère des rencontre additionnelles.

### **Jusqu'à quel point les élèves étaient-ils impliqués ? Etait-il facile de leur enseigner ces concepts ? Etait-ce nouveau pour eux ? Quelles étaient leurs réactions ?**

Honnêtement, au début, c'était différent.

L'entrepreneuriat n'est pas seulement un cours, mais c'est aussi un état d'esprit. Nous devons donc tirer les élèves vers cette perception plutôt que de les laisser le considérer comme un cours qu'il faut prendre juste parce qu'il le faut. Et donc, il fallait planter dans leurs têtes cette idée que l'entrepreneuriat pourrait être une carrière que la personne peut avoir pour la vie. Plusieurs des élèves n'ont jamais considéré l'entrepreneuriat comme étant une option qu'ils pourraient envisager pour la vie, donc j'ai vraiment essayé de travailler sur l'amélioration de leur état d'esprit en premier lieu. Une

fois que mes élèves ont commencé à se percevoir comme des entrepreneurs, ou à penser qu'ils sont suffisamment intelligents pour démarrer leur propre business, ce qui est très possible, à ce moment là, tout ce qu'on fait commence à réellement être valorisé et compris par ces élèves. Donc voilà, je pense que cela a été un facteur clé pour mon équipe ; que l'entrepreneuriat est possible, que c'est un état d'esprit et un style de vie, non seulement un cours. Une fois ces graines plantées, la tâche devient plus facile. Mais comme tu l'as mentionné, ce sont des concepts nouveaux. Il est certes plus difficile d'être entrepreneur que d'être salarié, mais les fruits en sont meilleurs. C'est ce que nous essayons de leur enseigner en étant à côté d'eux et les coachant, ce qui les rend plus réceptifs. Vers la fin du programme, tous les élèves sont excités et impatientes de faire leurs présentations car ils voient tout le chemin qu'ils ont parcouru depuis l'ombre d'une idée jusqu'au développement d'un vrai plan d'affaires.

**Quel était le niveau des présentations faites ce jour là ?  
Quel est en général le niveau de créativité que vous voyez  
en ces élèves ?**

Les élèves sont venus à l'université pour faire leurs présentations. Honnêtement on ne savait pas vraiment à quoi nous attendre car on ne les avait pas vus pendant une semaine pour les laisser préparer leurs présentations. Et la première chose que j'avais remarquée est qu'ils étaient tous ponctuels, habillés en professionnels avec des costumes, cravates... Ils sont venus comme si c'était quelque chose de très important pour eux. Et cela m'a fait comprendre que quelque chose de nouveau se produisait déjà, et qu'il y a eu réellement un changement dans leur état d'esprit. Avant les présentations finales, on leur a donné des salles où ils pouvaient répéter, et on les a vus travailler dur sur leurs discours et présentations. Concernant le niveau de créativité, personnellement j'ai été très fière de mon équipe et du niveau de créativité qu'ils ont

eu. L'idée de mon équipe était de créer des cartes de vœux personnalisées, donc j'avais dans l'équipe deux artistes et deux écrivains. Les artistes ont fait un travail visuel extraordinaire qui vous donnerait envie d'apprendre plus et de les écouter plus, les designs et couleurs étaient en harmonie avec le texte, tout était très professionnel. Et je les ai aidés là où j'ai pu le faire. L'idée était créative et facile à implémenter. J'ai en fait rencontré plusieurs idées qui étaient parfois trop « grandes » pour les élèves, par exemple j'ai eu un groupe qui voulait ouvrir un restaurant. Certes ce n'est pas une mauvaise idée, mais c'est une idée qui n'était pas facile pour un enfant à implémenter.

### **Implémenter à cet âge ?**

Oui. Par exemple les cartes de vœux, ça demande très peu de financement, très peu de coûts, et c'est quelque chose qu'un adolescent peut faire. Avec les technologies d'aujourd'hui, on peut créer une tonne d'objets personnalisés que l'on peut vendre, contrairement à l'idée de démarrer un restaurant qui requiert un terrain, des équipements, de l'entraînement...etc. Voilà, donc ceux-là sont des critères qu'on recherche en termes de créativité, quelque chose qui soit simple à implémenter, mais qui montre qu'on a mis de l'effort dedans en termes de planification et de stratégie.

D'autres idées consistaient en des services de babysitting, de livraison à domicile...L'une des idées qui a gagné le prix de la créativité était présentée par ces deux filles qui voulaient démarrer un salon de beauté. Elles ont remarqué qu'il y avait beaucoup de maisons de retraites où les personnes âgées résident. Leur idée est qu'elles voudraient partir vers ces maisons et offrir des services de coiffures aux résidents, et c'était en fait très facile pour elles de le faire. Celle-ci était donc l'une des idées les plus créatives car elle était très simple, et faisable avec l'aide des mamans des deux filles. En outre, elles avaient un plan très clair, elles savaient exactement

quelles maisons elles voulaient cibler, quel en était le coût, et elles ont gagné !

**Es-tu au courant si elles ont démarré le business ou pas ?**

Humm...je ne sais pas si elles ont démarré l'activité depuis la dernière fois où je les ai vues en Janvier. Mais je me rappelle que la maman de l'une des filles avait un salon de beauté, et qu'elle était très enthousiaste envers l'idée, donc je suis pratiquement certaine que la fille mettra son plan à exécution, surtout qu'elle a gagné la compétition, ce qui lui a conféré une sorte de validation et de feu vert pour foncer. Etonnamment, au début du programme, elle était craintive et avait cette attitude d'incertitude, mais gagner la compétition l'a énormément boostée.

**Je vois ce que tu veux dire, et je suis certaine que c'est l'un des bénéfices majeurs que les élèves cumulent de ce type d'expériences. Dans ce sens, quels autres bénéfices les élèves ont-ils récolté de cette expérience ? Comment est ce que le programme STEP les a aidés à développer leurs capacités interpersonnelles si développement il y a ?**

Je pense que l'un des aspects que nous avons ici au Etats-Unis et que je pense existe aussi dans d'autres pays du monde, est que les enfants provenant de milieux socio économiques défavorisés ne voient pas beaucoup d'options de carrière devant eux. L'un de mes élèves m'a clairement dit que sa seule option était de faire du service militaire, ou bien de rester à la maison. Il n'avait jamais considéré l'université comme une option car il n'avait pas les meilleures notes, et ne pouvait simplement pas ouvrir les yeux sur d'autres possibilités. Il était aussi très talentueux mais ne savait où et comment son talent pourrait être utilisé. Mon objectif n'est de faire de tout le monde des entrepreneurs, je sais que cela est impossible, mais je vise à exposer les gens à des opportunités, et les aider à développer les talents d'entrepreneuriat, comme

de créer une idée, de la développer, de la travailler étape par étape, de garder les yeux ouverts sur les différentes opportunités qui se présentent, toutes ces choses que l'on peut utiliser dans n'importe quel domaine ou direction de la vie. Donc je pense que pour moi, j'essayais d'inculquer aux élèves des talents qu'ils ne possédaient pas auparavant, et je pense que c'est l'aspect le plus important de ce programme STEP. Donner aux élèves une autre option de carrière, et leur transmettre des talents qu'ils pourraient utiliser là où ils se dirigent par la suite. Personnellement, j'utilise la réflexion entrepreneuriale dans mon travail, tu es au courant que je vais travailler dans une grande multinationale cet été. Ce même esprit d'être créatif, de penser constamment à de nouvelles choses, de planifier, ce sont là les mêmes talents que j'essaie d'enseigner à mes élèves.

**Cela a commencé bien avant dans ta vie. Tu as commencé très tôt dans l'entrepreneuriat, n'est-ce pas ?**

Si, j'ai hérité mon esprit entrepreneurial de ma mère qui l'a hérité de sa mère. A la maison de grand-mère, ils étaient très pauvres, et vivaient dans la région rurale du Mississippi, mais ma grand-mère était une couturière talentueuse et coudait des robes et habits pour les gens du village. Aujourd'hui elle a 88 ans, et continue toujours à coudre. Ma mère est un peu similaire, elle fait de la décoration d'intérieur qu'elle a apprise par elle-même. Donc être entrepreneur est quelque chose dont j'ai toujours été imprégnée, et j'ai toujours su que si je ne trouvais pas de travail un jour, je pourrais toujours créer mon propre job, ce que j'ai déjà fait auparavant d'ailleurs. En effet, mon premier travail consistait à collecter des canettes – en fait c'était mon frère qui les collectait – on collectait donc ces canettes et boîtes de conserves en faisant le tour des maisons du voisinage, car on savait que tout le monde avait des aliments ou boissons en contenant d'aluminium. Nous avons donc fait ça juste pour gagner un peu d'argent de poche pour

notre voyage d'été, je devais avoir l'âge de 10 ans...il était important pour moi de savoir comment gagner mon propre argent... Cela a continué lorsque j'ai créé mon propre cabinet de conseil en marketing, et même aujourd'hui, sachant que je retourne travailler pour une entreprise, je suis entrain de penser au plan de ma propre boîte. Je pense en fait entrer le marché de la lingerie fine pour femmes en suivant encore une fois le même cheminement d'étapes : Ecrire l'idée, faire la recherche, etc... c'est quelque chose dont je ne peux me passer, je n'arrête pas de penser à de nouvelles idées, et j'en suis très enthousiaste !

**C'est extraordinaire, c'est extraordinaire, je te souhaite beaucoup de succès, et te remercie Jodi infiniment pour ton temps.**

Merci, merci pour l'invitation !



## Interview avec Pr. Bill Sax

---

### *Aperçu biographique :*

*Après une carrière de plus de trente ans dans l'industrie pétrolière à travers le monde, Bill Sax quitte son poste de vis-président d'exploration internationale pour tourner son intérêt vers le développement social. En 1988, il rejoint Fuqua, l'école de Management de Duke University pour lancer un programme qui fera profiter près de 275 petites entreprises jusqu'à ce jour en faisant appel au talent et passion de plus de 1300 étudiants sur cette période.*



**Pr. Bill Sax, vous êtes « Cadre Résident » à Fuqua, l'école de management de l'Université de Duke où vous êtes actif depuis plus de 20 ans. Pourriez-vous nous expliquer tout d'abord le terme « Cadre Résident », et décrire ensuite votre activité au sein de Fuqua pendant toutes ces années ?**

Oui le titre « Cadre Résident » est octroyé aux personnes qui ont une longue carrière en business avant de venir ici. Je suis probablement l'une des rares personnes ici qui n'ont pas un PhD. Ma formation est en sciences de la terre, géologie et géophysique, et j'ai travaillé dans l'industrie pétrolière pendant plus de trente ans, principalement en exploration et production avec la moitié de mon activité aux Etats-Unis et l'autre moitié à l'international. Donc je suis venu ici il y a vingt et un ans, et depuis ce temps j'enseigne, entre autres, le

module du « Consulting pour les Petites Entreprises ». Durant cette période, j'ai travaillé avec près de 275 entreprises.

### **Comment fonctionne ce programme ?**

Dans le module de Consulting pour les Petites En-treprises, nous constituons des équipes de 3 à 6 étudiants qui travaillent pendant deux trimestres (de la session d'automne jusqu'à la session du printemps) sur un projet de conseil pour un client donné [au prix d'un montant très symbolique]. 33% des clients est fait d'organisations à but non lucratif, 25% d'entre eux sont des entreprises gérées par les minorités (noirs et latinos) [...]. Ces entreprises peuvent être des salons de beauté, des restaurants, des compagnies pharmaceutiques, ou des entreprises d'ingénierie. [...] Nous les aidons à améliorer leur business en révisant leurs systèmes financiers et comptables, tout en les assistant dans un ou plusieurs des processus fonctionnels comme le marketing, les opérations, la production, et d'autres [...].

### **Quels obstacles avez-vous rencontrés en implémentant ces projets ?**

Le premier obstacle est la disponibilité du client pour rencontrer les étudiants de manière fréquente, par exemple chaque semaine ou une semaine sur deux. Le long de ces rencontres, les étudiants pourraient demander plus d'informations sur l'entreprise en question et probablement sortir avec des conclusions préliminaires. Donc c'est presque un corollaire de dire que le plus les étudiants et les clients travaillent ensemble, les meilleurs seront les résultats du projet.

### **Pourquoi avez-vous choisi de quitter le monde des affaires et entreprises pour servir la communauté locale ?**

Pendant les dix dernières années de ma carrière, j'ai travaillé comme vis-président d'exploration internationale. J'appliquais, d'un point de vue managérial, mon savoir-faire en sciences de la terre pour l'exploration du pétrole et du gaz autour de la terre. A un moment ou un autre, j'ai probablement travaillé avec plus de 40 pays à travers le monde. Les plus importants d'entre eux, ceux où on avait le plus de production en offshoring, étaient les Pays-Bas, l'Angleterre, l'Indonésie, la Thaïlande, ...etc. Donc j'ai beaucoup voyagé et beaucoup vu à travers le monde, et ces connaissances me sont aujourd'hui utiles même avec les entreprises locales qui souhaitent par exemple faire des expansions, des fusions, etc. J'ai voulu donc mettre mes expériences et mon savoir-faire à la disposition de ces petites entreprises et des étudiants.

**Dernière question, Bill, si vous pouviez donner un conseil aux jeunes personnes et professionnels souhaitant participer au changement social à un certain point de leur carrière, que diriez-vous ?**

Oui... tout d'abord, cela doit être plus qu'une simple curiosité ou une envie passagère. Cela doit être une passion extrême de vouloir le faire. Et c'est ce que je dirai à tout entrepreneur : si vous avez une idée et voulez la lancer sur le marché, même si ce n'est pas lié au développement social, vous devrez en être réellement passionné, car vous y mettrez plusieurs longues heures de travail, et devrez être capable de gérer l'adversité et l'échec, aussi bien que de continuer et d'aller de l'avant. Vous devriez également être ouvert à la quête du savoir et de l'expérience d'autrui en leur posant des questions et sollicitant leur aide. Donc je dirais, l'intelligence, la passion, et un besoin, puis le reste suivra.

**Bien pensé! Merci beaucoup Bill.**

Oui, ravi de le faire !

# **BIBLIOGRAPHIE**

Référence	Année d'Édition	Titre
<b>LIVRES</b>	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Leader in Me, Stephen R. Covey, Simon &amp; Schuster, Inc.</li> </ul>
	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predictably Irrational, Dan Ariely, HarperCollins Publishers</li> </ul>
	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Our underachieving colleges, Derek Bok, Princeton University Press</li> </ul>
	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Education et Culture au Maroc, Abdesselam Cheddadi, Editions le Fennec, 2003</li> </ul>
	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأطفال المزعجون، مصطفى أبو سعد، شركة الابداع الفكري</li> </ul>
	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>دليل التدريب القيادي، هشام الطالب، المعهد العالي للفكر الاسلامي</li> </ul>
<b>ARTICLES</b>	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme National d'Evaluation des Acquis (PNEA), Conseil Supérieur de l'Enseignement</li> </ul>
	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport Analytique, Conseil Supérieur de l'Enseignement</li> </ul>
	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dishonesty in everyday life and its policy implications, Dan Ariely &amp; Nina Mazar, Journal of Public Policy and Marketing</li> </ul>
	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>National Retail Federation "Ward-robing", Speights and Hilinski</li> </ul>

	<p>2005</p> <p>2005</p> <p>2003</p> <p>2002</p> <p>2002</p> <p>1996</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data, Poh Kam Wong, Yuen Ping Ho, Erkko Autio, Small Business Economics (2005) 24: 335-350, Springer 2005.</li> <li>• IRS Report, 2005</li> <li>• Early Development of Entrepreneurial Qualities: the Role of Initial Education, Isobel van der Kuip, and Ingrid Verheul, Zoetermeer, June 2003.</li> <li>• The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth, M.A. Carree, and A.R. Thurik, July 2002.</li> <li>• Ernst &amp; Young, 2002</li> <li>• Giving and Volunteering in the United States, Hodgkinson, Virginia, Murray Weitzman, and the Gallup Organization, Inc., 1992, 1994 and 1996 Editions.</li> </ul>
<b>WEB</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site Web officiel de la Banque Mondiale</li> <li>• Site web officiel du Haut Commissariat au Plan Marocain : <a href="http://www.hcp.ma">www.hcp.ma</a></li> <li>• <a href="http://www.francebenevolat.org">www.francebenevolat.org</a></li> <li>• L'impasse énergétique, Partie 3, <a href="http://geolibertaire.org/geochaos/Mondialisation">http://geolibertaire.org/geochaos/Mondialisation</a></li> </ul>